
DIPLOMARBEIT

Analyse und potenzielle Verbesserung der Motivation von Vermessungsingenieuren am Beispiel des Betriebs NETZ+PLAN

Herr Alexander Pühringer

Seminargruppe: Kw15wSA

Matrikelnummer: 48560

<

Email: puhral@gmail.com

Betreuer 1: Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Betreuer 2: Prof. Dr. rer. pol. Holger Meister

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe, dass ich diese Diplomarbeit bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe sowie dass die in Papierform vorliegende Variante mit der digitalen Variante ident ist.

Innsbruck, _____
Datum

Unterschrift

Gender Aspekte

Grundsätzlich wurde beim Verfassen dieser Arbeit auf die korrekte Genderung geachtet, das heißt, es werden wenn möglich neutrale und im übrigen weibliche und männliche Formen verwendet. Nicht gegendert werden Komposita (z.B. Experteninterview, nicht Expert/Inneninterview).

Aus Zitaten übernommene Formulierungen wurden in ihrer ursprünglichen Form belassen. In allen Fällen kann davon ausgegangen werden, dass in die Aussagen beide Geschlechter gleichermaßen eingeschlossen sind.

Inhaltsverzeichnis

Ehrenwörtliche Erklärung	II
Gender Aspekte	II
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abstract	1
Abstract	2
1 Einleitung	3
2 Motivation.....	4
2.1 Definition von Motivation.....	4
2.2 Identifikation	5
2.3 Motivationsquellen	6
2.3.1 Triebe	6
2.3.2 Instinkte	6
2.3.3 Erwartungen und kognitive Ansätze der Motivation	7
2.3.4 Motive, psychologische Motivationen	7
2.3.5 Intrinsische und extrinsische Motivation	8
2.4 Leistungsmotiv.....	8
2.5 Attributionsstil	9
3 Arbeitsmotivation.....	11
3.1 Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation.....	15
3.2 Prozesstheorien (Auswahl).....	16
3.2.1 John W. Atkinson (1957): Model der Risikowahl	16
3.2.2 Victor Harold Vroom (1964): Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs- Theorie	17
3.2.3 Heinz Heckhausen (1977): Rubikonmodell der Handlungsphasen.....	18
3.3 Inhaltstheorien (Auswahl)	19
3.3.1 Clayton Alderfer (1969): ERG-Theorie, (existence, relatedness, growth)	19
3.3.2 Frederick Herzberg (1959): Zwei-Faktoren-Theorie.....	20

3.3.3 Douglas McGregor (1960): XY-Theorie	21
3.3.4 David McClelland (1971): Leistungs-Motivations-Theorie.....	22
4 Bedürfnispyramide	23
4.1 Abraham Maslow	23
4.2 Allgemein	24
4.3 Die Ebenen der Pyramide.....	26
4.3.1 Physiologische Bedürfnisse	26
4.3.2 Sicherheitsbedürfnisse	27
4.3.3 Soziale Bedürfnisse	28
4.3.4 Wertschätzungsbedürfnisse	28
4.3.5 Selbstverwirklichungsbedürfnisse.....	29
5 Firmenvorstellung.....	30
5.1 Der Aufgabenbereich des Vermessungsingenieurs.....	32
6 Grundlagen der qualitativen Auswertung	33
6.1 Art der Fragestellung	35
6.2 Frageverfahren	36
7 Fragebogen.....	39
8 Interview.....	41
8.1 Inhaltsanalyse.....	41
8.2 Ergebnisse.....	43
8.2.1 Kategorie „Grundbedürfnisse“	43
8.2.1.1 Subkategorie „Wohnsituation“	43
8.2.1.2 Subkategorie „Verfügbare Arbeitsmittel“	43
8.2.1.3 Subkategorie „Arbeitsbedingungen“	43
8.2.2 Kategorie „Sicherheitsbedürfnisse“	44
8.2.2.1 Subkategorie „Ökonomische Sicherheit“	44
8.2.2.2 Subkategorie „Privater Einfluss“	44
8.2.2.3 Subkategorie „Vertrauensverhältnis“	44
8.2.3 Kategorie „Soziale Bedürfnisse“	45
8.2.3.1 Subkategorie „Wohlfühlfaktor“	45
8.2.3.2 Subkategorie „Kollegenverhältnisse“	46
8.2.3.3 Subkategorie „Freundschaftsverhältnisse“	47

8.2.4 Kategorie „Wertschätzungsbedürfnisse“	47
8.2.4.1 Subkategorie „Lob und Anerkennung“	47
8.2.4.2 Subkategorie „Wertschätzung“	47
8.2.5 Kategorie „Selbstverwirklichungsbedürfnisse“	48
8.2.5.1 Subkategorie „Aufstiegschancen und Verantwortungsbereich“	48
8.2.5.2 Subkategorie „Entscheidungsprozess“	49
8.2.5.3 Subkategorie „Mitspracherecht“	49
8.3 Zusammenfassung der Ergebnisse der Interviews	50
9 Fazit	53
Literaturverzeichnis	56
Fachbücher und Zeitschriftenartikel	56
Internetquellen	58

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematischer Überblick über mögliche Ansatzstellen von Leistungssteigerungen.	14
Abbildung 2: Motivation in Bezug auf die subjektive Aufgabenschwierigkeit....	16
Abbildung 3: VIE-Modell.....	17
Abbildung 4: Rubikonmodell	18
Abbildung 5: ERG-Theorie	19
Abbildung 6: Zufriedenheitsmatrix.....	20
Abbildung 7: Theorie XY	21
Abbildung 8: Motivtendenzen	22
Abbildung 9: Bedürfnispyramide	24
Abbildung 10: Detaillierte Bedürfnispyramide.....	26
Abbildung 11: Ablaufplan eines problemzentrierten Interviews	34

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Interviewpartner und Bezeichnung (eigene Darstellung)	41
---	----

Abstract

In der folgenden Arbeit wird zunächst die Thematik der Motivation, speziell die Arbeitsmotivation erläutert. Dabei wurde eine Auswahl von Inhalts- und Prozesstheorien erarbeitet, mit Hauptaugenmerk auf die Inhaltstheorie „Bedürfnispyramide von Maslow“.

Die Analyse der Motivation von Vermessungsingenieuren erfolgt vor allem durch Mitarbeiterbefragungen. Die Analyse bezieht sich hauptsächlich auf die Ebenen der Bedürfnispyramide von Maslow.

Das Ziel dieser Arbeit ist, Verbesserungs-, beziehungsweise Änderungsvorschläge für die Führungsebene zu formulieren, um die Mitarbeitermotivation zu fördern. Sekundäres Ziel ist das Analysieren der Eigenmotivation und mögliche Defizite zu erläutern.

Die Befragungen wurden mittels Interviews durchgeführt und eine freie Antwortmöglichkeit war gegeben. Die Auswertung erfolgte durch die qualitative Inhaltsanalyse von Mayring.

Es ist ersichtlich, dass die Geschäftsführung Handlungsbedarf in den Bereichen Dienst-PKWs und Betriebsausflüge hat. Mangelnde Eigenmotivation ist durch die Befragungen nicht zu erkennen.

Abstract

In the following work, the topic of motivation, especially work motivation, will be explained first. A selection of content and process theories was developed, with a focus on the content theory "Maslow`s hierarchy of needs".

The motivation of surveying engineers is mainly analysed by employee surveys. The analysis mainly refers to the levels of Maslow`s hierarchy of needs.

The aim of this work is to formulate improvement or change suggestions for the management level in order to promote employee motivation. Secondary goal is to analyse the self-motivation and to explain possible deficits.

The surveys were conducted through interviews and a free answer option was given. The evaluation was carried out by the qualitative content analysis of Mayring.

It can be seen that the management has a need for action in the areas of service cars and company outings. Lack of self-motivation is not recognizable by the surveys.

1 Einleitung

Problemstellung: Vermesser müssen bei beinahe jeder Witterung im Freien arbeiten und die Arbeitszeiten richten sich oft nach der Dämmerung. Körperliche Anstrengung ebenso wie psychische Herausforderungen gehören zum Alltag. Weiters herrscht in dieser Branche meist zeitlicher Druck.

Da ich selbst einige Jahre in den Ferien und neben meiner schulischen Ausbildung im Vermessungsbereich tätig war, weiß ich über die harten Arbeitsbedingungen Bescheid und mir ist bewusst, dass vor allem über längere Zeit die richtige Motivation das Um und Auf für diesen Job ist.

Zielsetzung: Die Gestaltung der Arbeit und des Fragebogens sollen sich auf die verschiedenen Ebenen der Bedürfnispyramide von Maslow beziehen. In Form eines Interviews soll ein Fragebogen individuell beantwortet werden können. Diese Auswertung soll genauen Aufschluss über eine eventuelle Verbesserung für motivierendere Umgangsweise der Führungsebene gegenüber dem Vermesser geben. Jedoch sollen die Auswertungen auch Erkenntnisse bringen, wie und in welchem Bereich, durch welche Umstände Verbesserungen der Eigenmotivation erfolgen könnten. Als wissenschaftliche Auswertemethode wird die qualitative Inhaltsanalyse von Mayring angewendet.

Forschungsfrage: Was kann von Seiten des Arbeitsgebers unternommen werden, um die Arbeitsmotivation zu verbessern?

Subforschungsfrage: Was kann der Arbeitnehmer selbst tun, um seine Eigenmotivation zu steigern?

2 Motivation

Ein Betrieb ist eine technische und eine soziale Organisation. Eine erfolgreiche Unternehmensführung darf nicht nur betriebswirtschaftliche Kriterien beachten. In einem Unternehmen finden sich Menschen zusammen, mit dem gemeinsamen Ziel, Produkte, beziehungsweise Dienstleistungen zu generieren. Gewinnmaximierung als betriebswirtschaftliches Hauptziel geht nur mit einem guten Engagement der Mitarbeiter einher. Somit ist Motivation ein zentraler Schlüsselfaktor für produktive Zusammenarbeit.¹

2.1 Definition von Motivation

Die Herkunft des Wortes Motivation stammt aus dem Lateinischen und bedeutet bewegen.² Im Allgemeinen ist Motivation der Prozess einer Initiierung für physische und psychische Aktivitäten. Organismen steuern verschiedene Reize für verschieden Aktivitäten. So prägen sich bestimmte Vorlieben beziehungsweise Abneigungen von Individuen.³ Motivation ist ein breiter Begriff und reicht von biologisch-psychologischen, bis hin zu gesellschaftlichen, sozialen und kulturellen Aspekten.⁴

In der Psychologie wird häufig ein Konzept der Motivation verwendet, welches aus fünf Hauptgründen besteht:⁵

- Die Biologie und das Verhalten verknüpfen.
- Die Erklärung der Verhaltensvariabilität
- Das Schließen von äußeren auf innere Handlungen
- Die Zuweisung von Verantwortung

1 Vgl. Eisele, Daniela, Doye, Thomas, 2010, S. 316.

2 Quelle online, o.J., Strasser, Marion, Nagl, Christoph, Psychologische Begriffsbestimmungen, (<https://psychologie.stangl.eu/definition/Motivation.shtml>, verfügbar am: 24.06.2019).

3 Vgl. Gerrig, Richard, 2015, S. 421.

4 Vgl. Becker-Carus, Christian, 2004, S. 437.

5 Vgl. Gerrig, Richard, 2015, S.421

- Die Erklärung von Beharrlichkeit trotz Widrigkeiten

Motivation wird sogar deCharms (1976) zufolge als Besessenheit bezeichnet, weil es ein Individuum einen gewünschten Zielzustand anstreben lässt. Genauer strebt das Individuum die Emotionen, die im Zielzustand erlebt werden können, an.⁶

Einerseits dient der Begriff Motivation zur Erklärung von Verhalten, das beobachtbar ist, andererseits sind die Motive im Hintergrund nicht ersichtlich. Jedoch erklärt man das beobachtete Verhalten durch Angeben bestimmter Motive. Ebenso wird der Begriff Motivation als Beschreibung für direktes Erlebtes verwendet.⁷ Die Motivation kann durch unterschiedliche Motivationsquellen gewonnen werden.

2.2 Identifikation

Die Identifikation beschreibt eine emotionale Bindung zwischen Menschen und Objekten. Diese Bindung kann das Verhalten des Menschen beeinflussen. In Unternehmen soll für optimale Motivation eine Identifikation, sogenannte „Wir-Gefühle“, mittels persönlicher Wünsche der Angestellten generiert werden. Mitarbeiter, welche sich nicht mit ihrer Tätigkeit identifizieren können, sind schwer für diese Tätigkeit zu motivieren, obwohl sie als Mensch grundsätzlich ausreichend Eigenmotivation hätten. Die entscheidende Grundlage, welche jedoch nicht zum Ziel „Identifikation“ führt, ist eine ausreichende Berücksichtigung der Grundbedürfnisse und Arbeitsplatzverhältnisse.⁸

⁶ Vgl. Müssler, Jochen, 2008, S. 200.

⁷ Vgl. Eisele, Daniela, Doye, Thomas, 2010, S. 317.

⁸ Vgl. Meister, Holger, 2018/19, S 80, 90.

2.3 Motivationsquellen

2.3.1 Triebe

Triebe, biologische Motivationen: Es gibt einige sehr grundlegende Motivationsquellen, zum Beispiel Hunger und Durst, welche auch homöostatische Motivationen genannt werden. Nicht homöostatische Motivationen sind Reaktionen auf Veränderungen der externen Umwelt, wie beispielsweise sexuelle Erregung oder Neugier.⁹

Nach Clark Hull (1884-1952) sind Triebe internale Zustände, die als Reaktion auf die physiologischen Bedürfnisse des Lebewesens entstehen.¹⁰

Dadurch kann das Gleichgewicht biologischer, homöostatischer Bedingungen erhalten bleiben und nicht homöostatische erreichen ihr Ziel durch dessen Befriedigung.¹¹ Dabei gibt es primäre Triebe, welche eben aus internen biologischen Bedürfnissen entstehen, und sekundäre, die durch Konditionierung erlernt werden können.¹²

2.3.2 Instinkte

Ein Teil bestimmter Verhaltensweisen von Lebewesen ist auf das Instinktverhalten zurückzuführen. Wobei viele Instinkte bereits vorprogrammierte Verhaltenstendenzen sind, welche oft mittels des Erbgutes genetisch weitergereicht werden. Menschliche, sowie tierische Instinkte sind meist zweckgerichtet, jedoch laufen diese, vor allem bei Menschen, nicht nach festen Handlungsmustern ab. Instinkte dienen auch der Anpassung an die Umwelt.¹³ Jedoch sind Instinkte Reaktionen auf auslösende Impulse, die auch getätigt

⁹ Vgl. Becker-Carus, Christian, 2004, S. 446.

¹⁰ Gerrig, Richard, 2015, S. 422.

¹¹ Vgl. Becker-Carus, Christian, 2004, S. 446-447.

¹² Vgl. Becker-Carus, Christian, 2004, S. 443.

¹³ Vgl. Gerrig, Richard, 2015, S.423.

werden, wenn der Zweck unbekannt ist.¹⁴ Diese Auslöser sind Schlüsselreize, dabei gibt es innere und äußere Reize. Wenn eine objektiv gleiche Situation besteht, jedoch unterschiedlich gehandelt wird, dann müssen mögliche Anreize unterschiedlich attraktiv erlebt werden und dies führt zu einer individuellen Handlungsbereitschaft.¹⁵ Durch Lernen oder Erfahrungen kann eine Veränderung in Bezug auf den Auslösemechanismus erfolgen.¹⁶

2.3.3 Erwartungen und kognitive Ansätze der Motivation

Ein entscheidender Teil der menschlichen Motivation entspringt aus subjektiven Interpretationen der Realität. Menschen sind motiviert/unmotiviert von angenommenen Erwartungen zukünftiger Ereignissen.¹⁷ Dadurch wird deutlich, dass die Wirksamkeit des Anreizes auf einen Organismus aus individuellen Wertungsdispositionen hervorgeht. Das Motivationskonzept erweitert sich dadurch um die Dimension vorgestellter Ziele, Ideen, Erwartungen, Ideale, Wertvorstellungen und Wunscherfüllungen. Die Vorstellung des Erreichens motiviert unser Handeln zielgerichtet.¹⁸ Dabei ist entscheidend, dass keine direkte Verbindung zwischen situativen Gegebenheiten und Verhalten besteht, sondern eine Interpretation im Zusammenhang mit der gegenwertigen Lage erfolgt. Jedoch beeinflusst ein bereits vorher interpretiertes Bild der Situation das Verhalten.¹⁹

2.3.4 Motive, psychologische Motivationen

Motive sind großteils bewusst wahrgenommen, jedoch können sie auch unbewusst sein. Der Begriff Motiv bezieht sich eher auf primär psychologisch und sozial bedingte Handlungsverursachungen.²⁰ Motive werden auch allgemein

14 Vgl. Becker-Carus, Christian, 2004, S. 439.

15 Vgl. Gerrig, Richard, 2015, S. 423. Becker-Carus Christian, 2004, S.438.

16 Vgl. Gerrig, Richard, 2015, S. 425.

17 Vgl. Gerrig, Richard, 2015, S. 424.

18 Vgl. Becker-Carus, Christian, 2004, S. 443.

19 Vgl. Heckhausen, Jutta, Heckhausen, Heinz, 2006, S.93.

20 Vgl. Becker-Carus, Christian, 2004, S. 438.

als Affektgeneratoren bezeichnet, dies ist eine latente Bereitschaft, für emotionale Reaktionen auf Reize und Ereignisse. Motive sind empirisch noch nicht hinreichend belegt, was als hypothetische Konstrukte bezeichnet wird.²¹

2.3.5 Intrinsische und extrinsische Motivation

Es gibt einige Verhaltensweisen, die wir ausführen, nicht aufgrund von intrinsischer Motivation, wie zum Beispiel Spaß. Somit ändern Lebewesen verschiedene Verhaltensweisen, wenn sie durch „externe Belohnungen“ von außerhalb motiviert werden – extrinsische Motivation. Der Job wird ausgeführt, um Geld zu verdienen – das Hobby betreibt man aufgrund von Spaß, auch wenn es mit Anstrengung verbunden ist. Ob ein Individuum extrinsisch oder intrinsisch motiviert ist, ist unterschiedlich verteilt und oft gemischt.²² Extrinsische Motivation kann allerdings auch dazu führen, dass intrinsische Motivation weniger stark ausgeprägt ist, vor allem reizvolle Tätigkeiten verlieren oftmals ihre Attraktivität bei zu starker externer Belohnung. Eine optimale Balance zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation erzeugt eine zufriedenstellende Leistungsmotivation, wobei dies nicht nur den Mitarbeiter zufrieden stellt, sondern dadurch auch Anforderungen in Unternehmen, in Bezug auf Eigenmotivation, abgedeckt werden.²³

2.4 Leistungsmotiv

Verschiedene menschliche Erfolge lassen sich auf physische Faktoren zurückführen, ebenso auf psychische Stärken. Jedoch gibt es unterschiedliche Niveaus persönlicher Leistungen und einen unterschiedlichen Drang, diese Leistungen anzustreben. Dieses Konstrukt bezeichnet man als Leistungsmotiv.²⁴ Ein Anstreben auf einen Zielzustand löst drei wesentliche Konsequenzen aus

²¹ Vgl. Müssler, Jochen, 2008, S. 203.

²² Vgl. Becker-Carus, Christian, 2004, S. 483.

²³ Vgl. Kirchler, Erich, Walenta, Christa, 2002, S. 9-15. Kirchler, Erich, Walenta, Christa, 2010, S. 12. Benoit, Andreas, Worch, Markus, 2011, S. 50, 51.

²⁴ Vgl. Gerrig, Richard, 2015, S. 448.

(nach McClellan 1990): Energetisiertes Verhalten, erhöhte Aufmerksamkeit und besseres Erlernen der Verhaltensweisen.²⁵ Menschen, bei denen das Leistungsmotiv stark ausgeprägt ist, besteht ein Bedürfnis zur Effizienz. Grundsätzlich sind diese Menschen, bei denen eine starke Ausprägung vorhanden ist, generell erfolgreicher.²⁶ Ein leistungsmotivierter Mensch wird alltagssprachlich oft als ehrgeizig bezeichnet, obwohl das Streben nach Ehre und Ruhm eher dem Machtmotiv zuzuschreiben ist. Dabei besteht ein Bedürfnis der Überlegenheit, Stärke und Dominanz. Das Leistungsmotiv hingegen wird verhaltenswirksam, wenn die Person selbst den Zielzustand herbeiführen kann und sich für das Ergebnis verantwortlich fühlen kann.²⁷

2.5 Attributionsstil

Dies lässt sich gut mit der Attribution von Erfolg beziehungsweise Misserfolg verknüpfen. Personen geben ihren Erfolg/Misserfolg unterschiedliche Ursachen, dabei wird von internalen und externalen Attributionen gesprochen. Diese verschiedenen Ansichten, welche Gründe für welche Erfolge oder Misserfolge stehen, beeinflussen das zukünftige Verhalten.²⁸

Ein optimistischer Attributionsstil begründet negative Erfolge aufgrund von externalen Faktoren und löst somit zukünftig positive Auswirkung auf die Motivation aus, weil der Grund des Misserfolgs nicht das eigene Versagen war.²⁹ Jedoch schafft ein positiver internaler Attribuierungsprozess ein Gefühl der Selbstwirksamkeit. Diese wirkt auf emotionaler Ebene beruhigend und führt zu einer Leistungssteigerung.³⁰ So ist auch das Umfeld ein entscheidender Faktor, weil Menschen in einem positiv eingestellten Umfeld selbst auch zum

25 Vgl. Müssler, Jochen, 2008, S. 205.

26 Vgl. Gerrig, Richard, 2015, S. 449. Becker-Carus Christian, 2004, S. 479.

27 Vgl. Müssler, Jochen, 2008, S. S212-214

28 Vgl. Gerrig, Richard, 2015, S. 450. Becker-Carus, Christian, 2004, S. 481, 482.

29 Vgl. Gerrig, Richard, 2015, S. 450

30 Vgl. Becker-Carus, Christian, 2004, S. 483

Optimismus neigen.³¹ Der Mensch ist aufgrund des Anschlussmotivs dazu motiviert, eine positive Beziehung zu anderen Menschen anzustreben.³²

Dem gegenüber sucht der pessimistische Attributionsstil den Grund für den Misserfolg im Inneren. Diese Menschen leisten zukünftig weniger Aufwand, entsprechend der Erwartungen ihrer objektiv eingeschätzten Fähigkeiten.³³

Dieses positive oder negative eingestellte Umfeld kann auch auf eine Arbeitssituation umgelegt werden. Die Situation am Arbeitsplatz hängt von einigen komplexen sozialen Systemen ab³⁴: Kommunikation, Führungsstile, Einstellungen, Identifikation des Unternehmens, Fairness, Stress und Arbeitszufriedenheit.

31 Vgl. Gerrig, Richard, 2015, S. 451.

32 Vgl. Müssler, Jochen, 2008, S. 209.

33 Vgl. Gerrig, Richard, 2015, S. 450.

34 Vgl. Gerrig, Richard, 2015, S. 451.

3 Arbeitsmotivation

Vorneweg hat die Arbeitsmotivierung verschiedene Besonderheiten, welche in den allgemeinspsychologischen Konzepten weniger Rolle spielen, weil im Job keine unmittelbare Bedürfnis-Tätigkeitsbeziehung besteht. Ebenso ist die Leistungsmotivation von der Arbeitsmotivation zu differenzieren. Das geht zurück auf nicht vorhandene Leistungsmaßstäbe in der Vielzahl komplexer Arbeitstätigkeiten und auf den effizienten Einsatz des Geldverdienens, welcher bei Leistungszurückhaltung ausgeprägter sein könnte. Jedoch ist die Leistungsmotivation gelegentlich eine entscheidende Triebkraft im Arbeitsprozess.³⁵

Ein motiviertes Personal in einem Unternehmen ist ein bedeutender wirtschaftlicher Faktor.

„Ein Arbeiter arbeitet, um seinen Lebensunterhalt zu verdienen.“³⁶

Dieses primäre Ziel schließt nicht aus, dass ein Interesse oder Freude an der Tätigkeit besteht. Eine Belohnung ist ein positiver Verstärker und es entsteht eine Verhaltensänderung, wenn diese von der Erwartung abweicht.³⁷ Personen mit ähnlicher Vorbildung und Leistungsvoraussetzung, haben unterschiedliche Präferenzen zu Tätigkeiten, welche sie mit unterschiedlicher Effizienz durchführen können.³⁸ Daher, dass das Thema Arbeitsmotivation zu einem großen Forschungskapitel der Arbeitspsychologie gehört, sind einige Theorien entstanden, welche in einer Auswahl in einem nachfolgenden Abschnitt erläutert werden.³⁹

35 Vgl. Hacker, Winfried, 2005, S. 309. Hacker, Winfried, Sachse, Pierre, 2014, S. 211.

36 Hacker, Winfried, 2005, S. 307.

37 Vgl. Pollmann, Stefan, 2008, S.259.

38 Vgl. Hacker, Winfried, 2005, S. 307.

39 Vgl. Benoit, Andreas, Worch, Markus, 2011, S. 48.

Motivationstheorien beziehen sich einerseits auf den Vorgang, sogenannte Prozesstheorien. Andererseits auf die Sachverhalte, die als Inhaltstheorien bezeichnet werden. Der Begriff Motiv ist additiv und kann somit in keine Teilsachverhalte gegliedert werden⁴⁰:

- das Niveau selbst gesetzter Leistungsziele, das sogenannte Anspruchsniveau
- der persönliche Anreizwert von Tätigkeitsergebnissen oder Tätigkeitserfolgen
- die subjektive Wahrscheinlichkeit des Eintretens von Ergebnissen oder Folgen
- ihre Instrumentalität für weitere Ziele, also beispielsweise die Wahrscheinlichkeit, mit Hilfe des Lohns ein bestimmtes Bedürfnis tatsächlich befriedigen zu können
- die Zukunftsorientierung der Person
- die Selbsteinschätzung der Leistungsmöglichkeiten
- die Ursachen-Attribuierungs-Tendenzen

Entscheidend zur Arbeitsgestaltung sind einerseits das Motivationspotential objektiver Tätigkeitsmerkmale und andererseits die Bedürfnisse, Wertvorstellungen und Wünsche der Arbeitenden.⁴¹ Diese beiden stehen in einer Wechselwirkung zueinander, da ein Motivationspotential ein Bedürfnis erzeugen kann, und Bedürfnisse Einfluss auf die motivationale Wirksamkeit haben.⁴²

„Arbeitstätigkeiten sind antriebsmittelbare, willentlich auf das Erreichen von Zielen gerichtete Tätigkeiten. Sie werden zum Zwecke des Austauschs von Arbeitsergebnissen, die selbst keine Bedürfnisse des Arbeitenden befriedigen, gegen Geld verrichtet.“⁴³

40 Vgl. Hacker, Winfried, 2005, S. 308.

41 Vgl. Hacker, Winfried, 2005, S. 308, 309.

42 Vgl. Hacker, Winfried, 2005, S. 309.

43 Hacker, Winfried, 2005, S. 310.

Die Beziehung zwischen Arbeitenden und deren Tätigkeit beeinflusst die Motivation in Bezug auf welchen Stellenwert diese Tätigkeit im persönlichen Leben einnimmt. Da diese Auffassung individuell unterschiedlich ist, können Mitarbeiter allgemein durch eine Zielsetzung motiviert und aktiviert werden. Dadurch wird auch eine Regulierung der Tätigkeiten generiert und die Zielbindung hat entscheidende Auswirkungen auf kognitive Prozesse, da sich die Aufmerksamkeit automatisch auf Reize mit Zielzusammenhang richtet.⁴⁴ Die Arbeitstätigkeiten müssen ein Mittel sein, welche zu einem Erzeugen eines positiven Ergebnis führen.⁴⁵ Die gesamte Persönlichkeitsentwicklung hat Einfluss auf die Motivation für die Arbeitstätigkeit, weil das Gefühl der Befriedigung, bezogen auf das Gelingen des Lebens, Impulse auslöst. Dies ist ausgeprägter, wenn die Arbeit, gesellschaftlich betrachtet, einen positiven Effekt auf den Persönlichkeitswert hat.⁴⁶

44 Vgl. Müssler, Jochen, 2008, S. 217.

45 Vgl. Hacker, Winfried, 2005, S. 310, 312.

46 Vgl. Hacker, Winfried, 2005, S. 317.

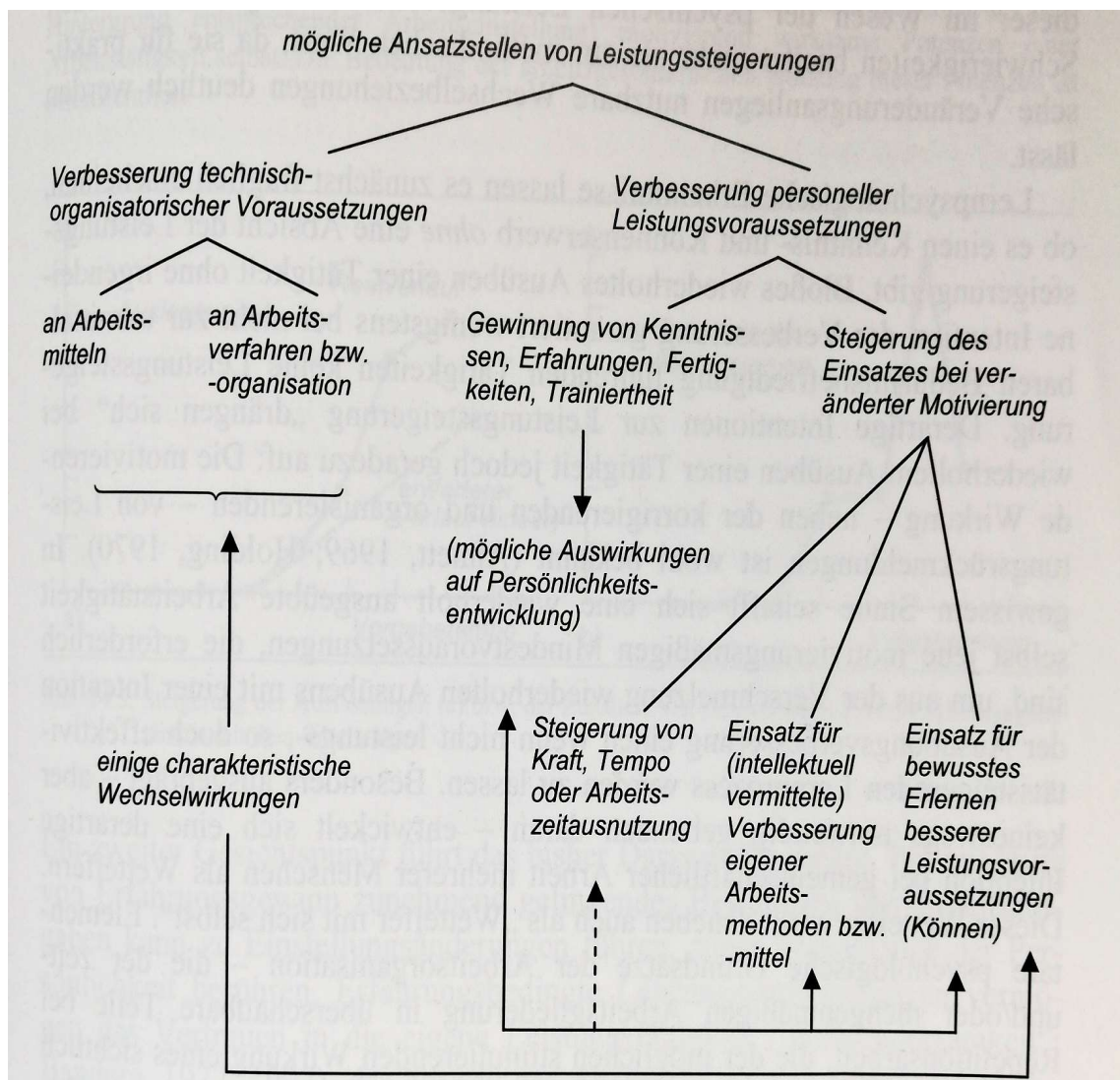


Abbildung 1: Schematischer Überblick über mögliche Ansatzstellen von Leistungssteigerungen.⁴⁷

47 Hacker, Winfried, 2005, S. 313.

3.1 Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation

Wie oben schon erwähnt gibt es viele Inhalts- und Prozesstheorien, welche in der Arbeitspsychologieforschung entwickelt wurden. In dieser Arbeit wird hauptsächlich die Inhaltstheorie von Abraham Maslow behandelt. Jedoch wird in diesem Kapitel ebenso eine Auswahl anderer Theorien überblickend angeführt.⁴⁸

In den Arbeitswissenschaften wurden Theorien entwickelt, die einerseits der Frage auf den Grund gehen, welche inhaltlichen Faktoren Menschen, in Bezug zur Arbeit, motivieren - sogenannte Inhaltstheorien und andererseits führte die Auseinandersetzung mit der Regulation des Antriebs, in Bezug auf eine Tätigkeit, zur Formulierung von Prozesstheorien.⁴⁹

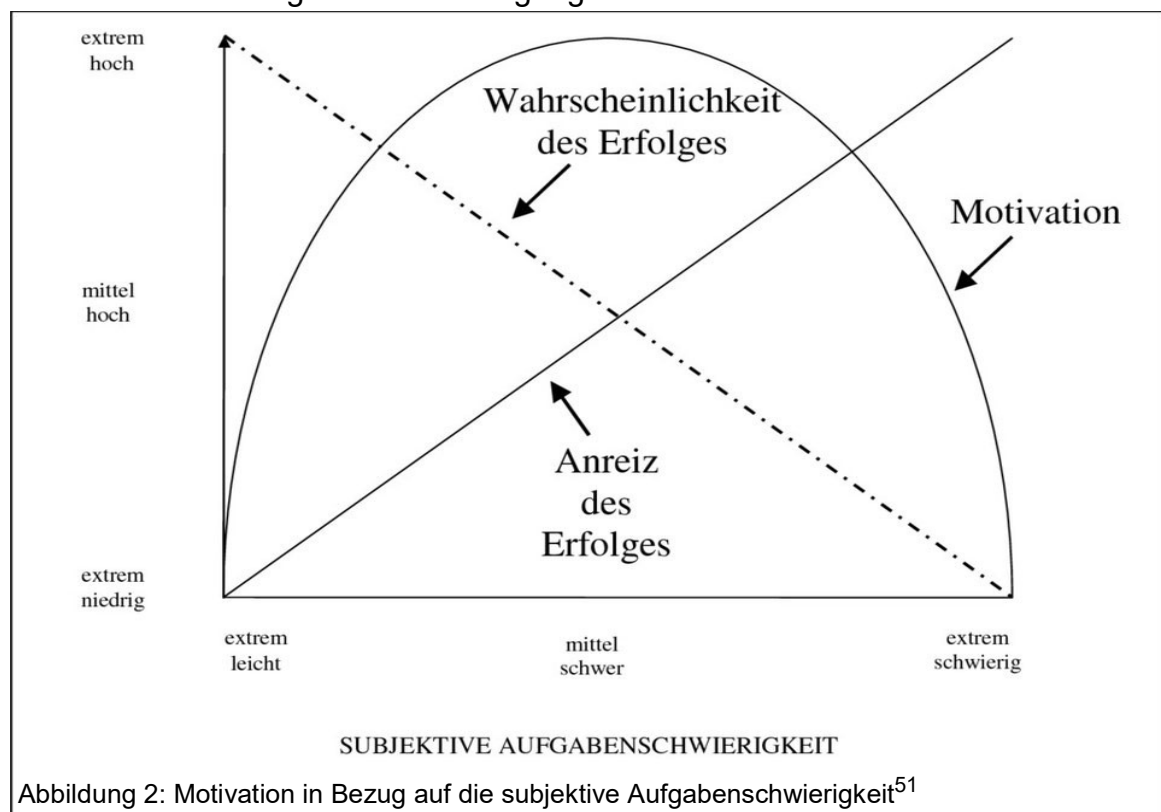
48 Vgl. Kirchler, Erich, Walenta, Christa, 2010, S. 17. Eisele, Daniela, Doye, Thomas, 2010, S. 317.

49 Vgl. Kirchler, Erich, Walenta, Christa, 2002, S.16,17.

3.2 Prozesstheorien (Auswahl)

3.2.1 John W. Atkinson (1957): Model der Risikowahl

Das Grundprinzip dieser Theorie ist eine Gleichsetzung von Motivation und einer Wahl aus Handlungsalternativen. Dabei werden die Punkte des Handelns, Intensität, Richtung und Ausdauer, vernachlässigt. Dieses Modell geht von dem Ergebnis des Leistungshandelns aus. Ein Ergebnis kann einerseits positiv sein, was sich durch Stolz und Erfolg auszeichnet. Andererseits kann es auch zum Misserfolg kommen und dies zu Scham führen. Ein Individuum entscheidet sich nach Stärke der gedanklichen Erwartungshaltung von Stolz und Scham. Diese Theorie lässt sich gut auf die Arbeitswelt umlegen, da Personen, welche den Misserfolg scheuen, extrinsisch dazu gedrängt werden, schwerere Aufgaben zu übernehmen, dabei steigt das Risiko des Misserfolges. Je mehr Risiko, desto mehr Stolz bei erfolgreicher Bewältigung.⁵⁰



⁵⁰ Vgl. Kirchler, Erich, Walenta, Christa, 2002, S. S.38, 39. Kirchler, Erich, Walenta, Christa, 2010, S. 44, 45.

⁵¹ Quelle online, o.J., (<https://psychowissen.jimdo.com/soziale-kompetenz/leistungsmotivation/>),

3.2.2 Victor Harald Vroom (1964): Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie

Diese Theorie verknüpft verschiedene Motivationsvariablen und behandelt die Präferenz bestimmter Arbeitstätigkeiten, welche Zufriedenheit herbeiführen und Leistungsunterschiede erklären kann. Die Attraktivität des Ergebnisses beeinflusst die Ausprägung eines bestimmten Verhaltens. Mitarbeiter sind motivierter, wenn eine Überzeugung einer gewürdigten Tätigkeit besteht und dies belohnt wird. Da Mitarbeiter individuelle Bedürfnisse haben, sollten Führungskräfte unterschiedliche Anreize optimal einsetzen, sodass diese Bedürfnisse bestmöglich genutzt werden.⁵²

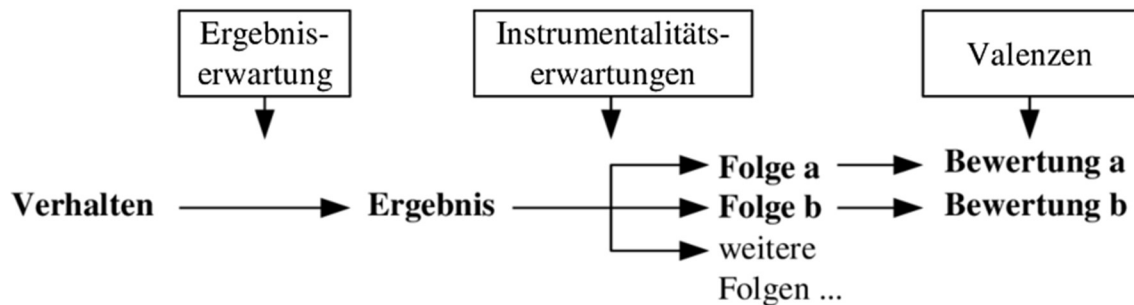


Abbildung 3: VIE-Modell⁵³

verfügbar am: 16.05.2019).

52 Vgl. Kirchler, Erich, Walenta, Christa, 2002, S. 40. Kühlmann, Thorsten, 2008, S. 86, 87. Kirchler, Erich, Walenta, Christa, 2010, S. 46, 47. Eisele, Daniela, Doye, Thomas, 2010, S. 322, 323.

53 Quelle online, o.J., (https://www.researchgate.net/figure/Abbildung-4-Das-VIE-Modell-von-Vroom-1964_fig1_318263230), verfügbar am: 17.05.2019).

3.2.3 Heinz Heckhausen (1977): Rubikonmodell der Handlungsphasen

In diesem Modell ist der Handlungsantriebsverlauf in vier Segmente eingeteilt. Die erste Phase charakterisiert das Wählen, wobei eine Auswahl der Wünsche erfolgen muss, da nicht jeder Wunsch realisiert werden kann. Im zweiten Abschnitt wird die Zielsetzung beschrieben. Da das ausgewählte Ziel auch erreicht werden sollte, werden in diesem Schritt Handlungen zur Realisierung des Ziels vorbereitet. Handeln charakterisiert die dritte Phase. Dies bedeutet, dass, falls sich eine Gelegenheit der Zielrealisierung ergibt, diese durchgeführt wird. Die letzte Phase befasst sich mit Bewertung und Attribuierung. Somit werden abgeschlossene Handlungen und deren Ergebnisse bewertet.⁵⁴

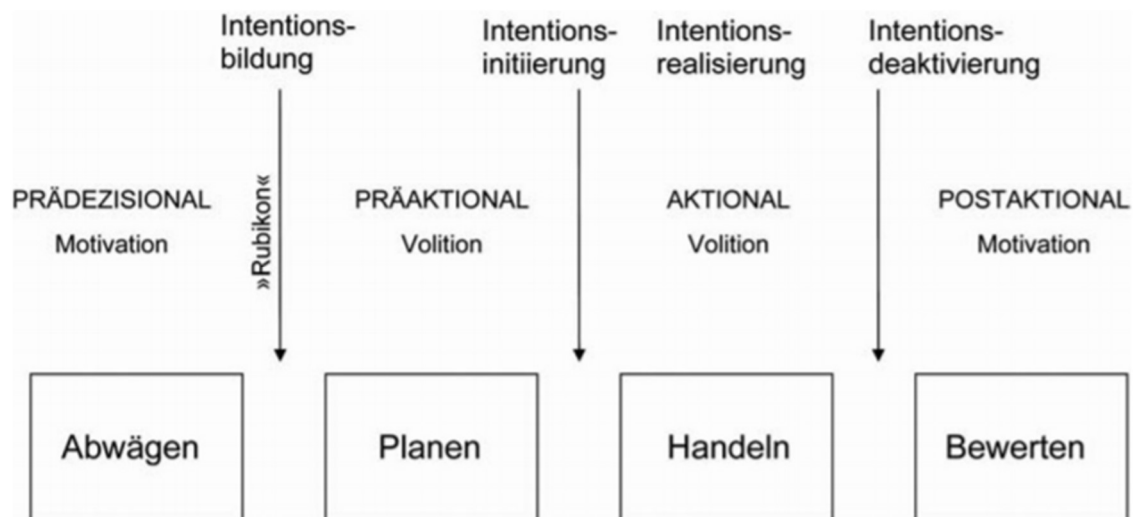


Abbildung 4: Rubikonmodell⁵⁵

⁵⁴ Vgl. Kirchler, Erich, Walenta, Christa, 2002, S. 33, 34. Kühlmann, Thorsten, 2008, S. 65f. Kirchler, Erich, Walenta, Christa, 2010, S. 39-41.

⁵⁵ Quelle online, o.J., (https://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/17196/Faude-Koivisto_171968.pdf?sequence=2, verfügbar am:16.05.2019).

3.3 Inhaltstheorien (Auswahl)

3.3.1 Clayton Alderfer (1969): ERG-Theorie, (existence, relatedness, growth)

Diese Theorie baut auf die Bedürfnispyramide von Maslow auf. Jedoch fasst Alderfer Bedürfnisse zusammen und stellt diese in eine Verknüpfung zueinander. Die Existenzbedürfnisse (existence) entsprechen den ersten beiden Ebenen der Pyramide (physiologische Grundbedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse). Beziehungsbedürfnisse (relatedness) nehmen Bezug auf zwischenmenschliche Interaktionen wie beispielsweise Liebe, Macht und Einfluss. Wachstumsbedürfnisse (growth) bezeichnen die Bedürfnisse, welche zur persönlichen Entwicklung beitragen. Im Vergleich zu Maslow unterteilt er den Bedürfnissen keine hierarchische Anordnung, sondern meint, dass die gleichzeitige Aktivierung mehrerer Bedürfnisse möglich sei.⁵⁶

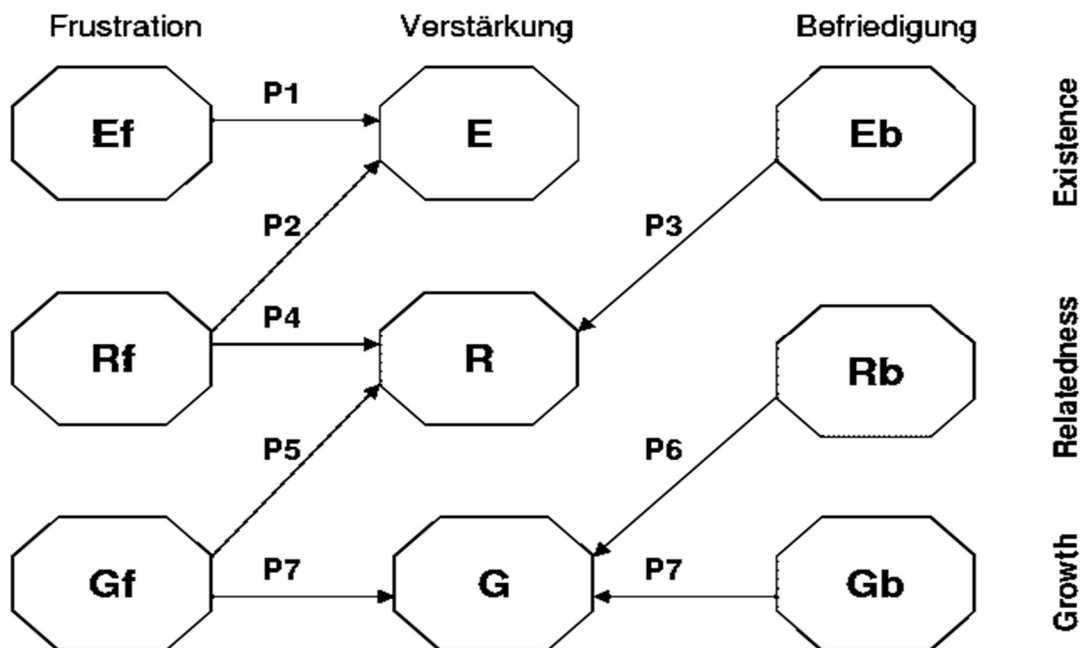


Abbildung 5: ERG-Theorie⁵⁷

⁵⁶ Vgl. Kirchler, Erich, Walenta, Christa, 2002, S. 18. Kirchler, Erich, Walenta, Christa, 2010, S. 20, 21. Meister, Ulla, 2017/18, S.22.

⁵⁷ Meister, Ulla, Vorlesungsskript, Personalführung, Wintersemester 2017/18, S.22.

3.3.2 Frederick Herzberg (1959): Zwei-Faktoren-Theorie

Die zwei Faktoren in Herzbergs Theorie sind Hygiene-Faktoren und Motivatoren. Diese Faktoren beeinflussen die Zufriedenheit und Unzufriedenheit. Erstere tragen zur Unzufriedenheit bei, wobei hingegen Motivatoren sich direkt auf die Zufriedenheit auswirken. Die Motivatoren haben Zusammenhang mit dem Inhalt der Arbeit und Hygiene Faktoren beschreiben das Umfeld und die Arbeitsumgebung. Der Kern dieser Theorie ist, dass die Motivation mit dem persönlichen Wachstum in Verbindung steht. Wenn der Arbeitgeber somit für gute Arbeitsbedingungen sorgt und der Arbeitnehmer seine Arbeit herausfordernd und interessant findet, dann kann sich dieser selbst motivieren. Diese Theorie ist kritisch zu betrachten, weil eigentlich nicht die Arbeitsbedingungen in das Zentrum rücken sollten.⁵⁸

	Hygienefaktor	Motivator
erfüllt	keine Unzufriedenheit	Zufriedenheit
nicht erfüllt	Unzufriedenheit	keine Zufriedenheit

Abbildung 6: Zufriedenheitsmatrix⁵⁹

58 Vgl. Kirchler, Erich, Walenta, Christa, 2002, S.18, 19. Kühlmann, Thorsten, 2008, S. 77-80. Kirchler, Erich, Walenta, Christa, 2010, S. 21, 22. Eisele, Daniela, Doye, Thomas, 2010, S. 319, 320.

59 Quelle online, o.J., (<https://unternehmercoaches.de/wp-content/uploads/2014/10/Hygienefaktoren-und-Motivatoren.png>, verfügbar am: 17.05.2019).

3.3.3 Douglas McGregor (1960): XY-Theorie

McGregor stellte zwei gegensätzliche Ansätze verschiedener Menschenbilder gegenüber. In Theorie X ist der Mitarbeiter verantwortungsscheu, arbeitsunwillig und nur durch Zwang und Belohnung zur Arbeit zu führen. Ebenso muss ein Vorgesetzter diesem Arbeiter mit Misstrauen begegnen und generell negativ gegenüber dem Arbeitnehmer eingestellt sein. Hingegen werden Mitarbeiter in Theorie Y gegenteilig betrachtet. Diese versuchen die eigenen individuellen Ziele mit denen des Unternehmens zu verschmelzen. Bei Theorie Y heißt das zentrale Prinzip Integration, bei Theorie X ist das Organisationsprinzip Lenkung und Kontrolle durch Autorität.⁶⁰

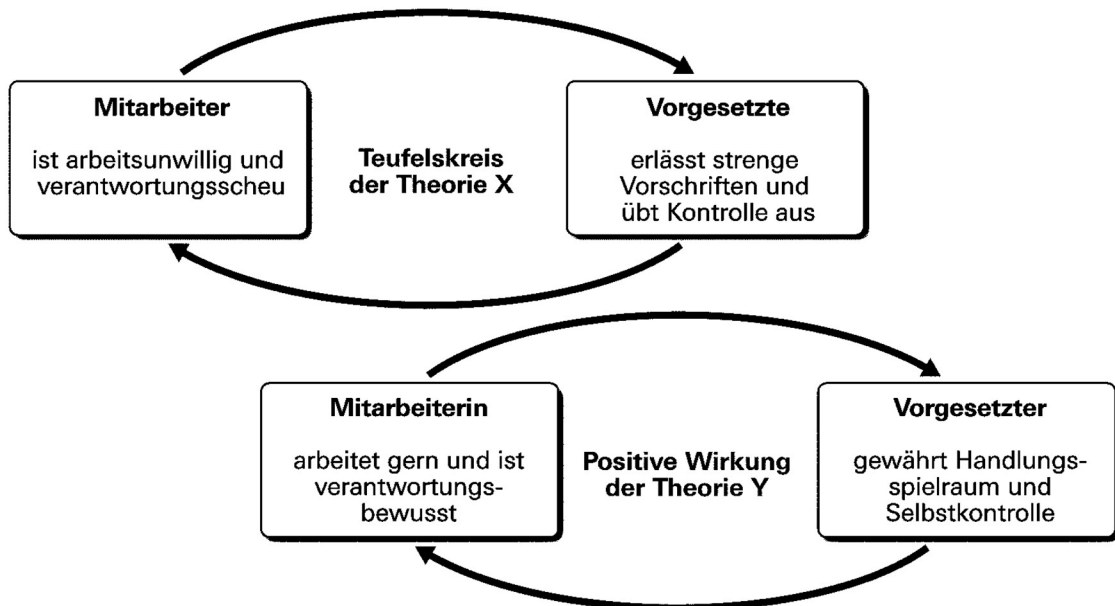


Abbildung 7: Theorie XY⁶¹

⁶⁰ Vgl. Kirchler, Erich, Walenta, Christa, 2002, S. 19. Kirchler, Erich, Walenta, Christa, 2010, S. 22. Eisele, Daniela, Doye, Thomas, 2010, S. 321f. Meister, Ulla, Vorlesungsskript, Personalführung, Wintersemester 2017/18, S.18, 19.

⁶¹ Quelle online, o.J., (https://card2brain.ch/box/fuehrung_fuer_technische_kaufleute8, verfügbar am: 17.05.2019).

3.3.4 David McClelland (1971): Leistungs-Motivations-Theorie

McClelland definiert Leistungsmotivation als Bestreben:

„Die eigene Tüchtigkeit in allen jenen Tätigkeitsbereichen zu steigern oder möglichst hoch zu halten, in denen ein Gütemaßstab für verbindlich gehalten wird und deren Ausführung gelingen oder misslingen kann.“⁶²

Die zwei Motivtendenzen in seiner Theorie sind einerseits die „Hoffnung auf Erfolg“ und andererseits die „Furcht vor Misserfolg“. Personen, welche die Fähigkeit besitzen, sich selbst fordernde, jedoch erreichbare Ziele zu setzen, und persönliche Leistung einer Belohnung vorstellen, sind leistungsmotiviert. Diese Personen sind für jede Organisation von großem Wert.⁶³

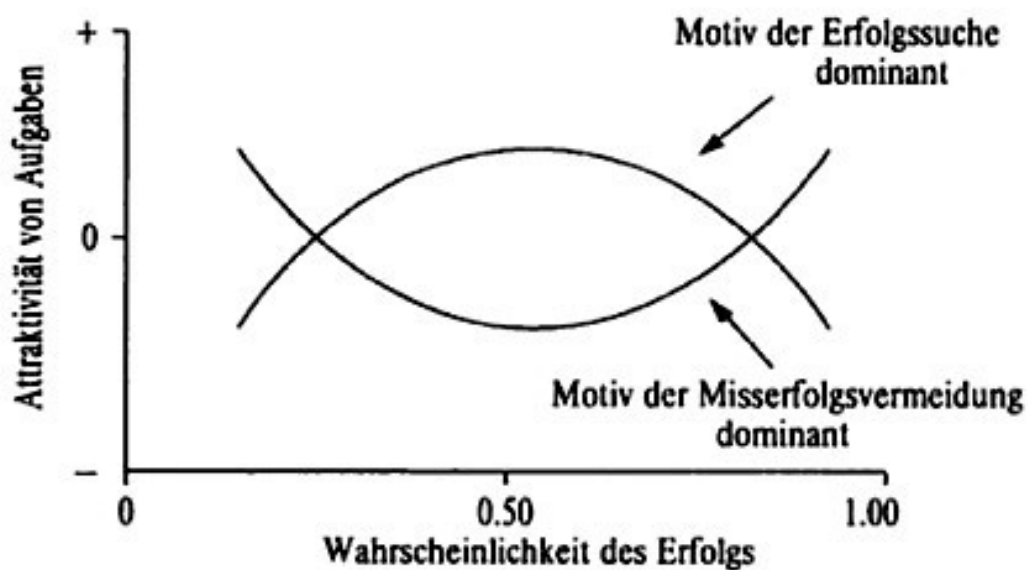


Abbildung 8: Motivtendenzen⁶⁴

⁶² Kirchler, Erich, Walenta, Christa, 2002, S. 21.

⁶³ Vgl. Kirchler, Erich, Walenta, Christa, 2002, S. 19-24.

⁶⁴ Quelle online, o.J., (<https://maggieexplainstheworld.wordpress.com/2016/09/18/theorie-der-leistungsmotivation/>), verfügbar am: 17.05.2019).

4 Bedürfnispyramide

4.1 Abraham Maslow

Abraham Harold Maslow wurde am 1. April 1907 geboren, war ein US-amerikanischer Psychologe und verstarb am 8. Juni 1970. Eine seiner Aufgaben war zehn Jahre die Leitung des Psychologischen Instituts in Brandeis. Während dieser Zeit entstanden auch seine Überlegungen zur humanistischen Psychologie.⁶⁵ Er gilt als einer der Begründer der „Humanistischen Psychologie“. Im Mittelpunkt seiner Untersuchungen stellte er die Fragen des Lebenssinns und der Wertorientierung.⁶⁶ Die humanistische Psychologie betrachtete er als dritte Kraft, als Gegenbewegung, denn er stand den pessimistischen, negativen Richtungen, des Behaviorismus und der Psychoanalyse, sehr kritisch gegenüber. Das humanistische Menschenbild schreibt dem Menschen eine grundsätzliche Neutralität und positive Sicht zu. Jedes Individuum hat von Geburt an Wachstumspotenzial, das für einen Antrieb zur Erreichung unserer höchsten Ziele sorgt. Jedoch besteht die Möglichkeit einer negativen Tendenz im Laufe des Lebens. Ein negatives Verhalten eines Menschen soll nicht mit dem Organismus des Menschen gleichgesetzt werden. Während seiner Forschungen kam ihm das Bewusstsein, dass die Selbstverwirklichung des Menschen Eigenschaften wie Akzeptanz, bezogen auf sich und andere, auslösen kann. Dies bedeutet das Außer-Acht-Lassen seines eigenen Wohles und das Anerkennen der Bedürfnisse und Wünsche anderer. So entsteht die Fähigkeit, auf Einzigartigkeiten von Menschen, in unterschiedlichen Situationen zu reagieren. Selbstverwirklichung kann auch zu Kreativität und Spontanität führen. Maslows Ansicht ist, dass jedes Individuum durch das natürliche Potenzial die Möglichkeit hat, sich Eigenschaften anzueignen.⁶⁷

⁶⁵ Vgl. Gürster, Martina, 2009, S. 4.

⁶⁶ Vgl. Eisele, Daniela, Doye, Thomas, 2010, S. 318.

⁶⁷ Vgl. Gürster, Martina, 2009, S.4.

4.2 Allgemein

Bekannt ist Maslow auch für die 1954 entwickelte Bedürfnispyramide, welche in dieser Arbeit die höchste Priorität bekommt. Diese Pyramide besteht aus fünf Klassen, welche unterschiedliche Bedürfnisse beschreiben. Gereiht von unten nach oben sind dies folgende⁶⁸:

- physiologische Grundbedürfnisse
- Sicherheitsbedürfnisse
- soziale Bedürfnisse
- Wertschätzungsbedürfnisse
- Selbstverwirklichungsbedürfnisse



Abbildung 9: Bedürfnispyramide⁶⁹

Maslow stellt diese Bedürfnisse in eine Abhängigkeit, welche besagt, dass die nächst höheren Ebene nur dann aktiviert werden kann, wenn die Ebenen darunter ausreichend befriedigt sind.⁷⁰ Es können auch keine weiteren Anreize zusätzliche Motivation für ein erfülltes Defizitmotive generieren. Dies bedeutet, dass, wenn zum Beispiel das Hungergefühl gestillt ist, das Individuum nicht mehr Hunger bekommen wird, wenn man ihm mehr Essen in Aussicht stellt.⁷¹

Maslow gliedert zusätzlich noch in Defizitmotive, welche die ersten vier Ebenen inkludieren und in Wachstumsmotive, grundsätzlich also die Selbstverwirklichungsbedürfnisse, welche zur Persönlichkeitsentwicklung führt und nicht gesättigt werden können.⁷² Das Bedürfnis nach Wertschätzung kann zu den Defizitmotiven und zu den Wachstumsmotiven gezählt werden.⁷³

68 Vgl. Kirchler, Erich, Walenta, Christa, 2010, S. 19, 20.

69 Eigene Darstellung (in Anlehnung an Bedürfnispyramide).

70 Vgl. Kirchler, Erich, Walenta, Christa, 2010, S. 19, 20.

71 Vgl. Eisele, Daniela, Doye, Thomas, 2010, S. 318.

72 Vgl. Kirchler, Erich, Walenta, Christa, 2010, S. 19, 20.

73 Vgl. Eisele, Daniela, Doye, Thomas, 2010, S. 318.

Diese Theorie von Maslow wird natürlich auch kritisch betrachtet und oft als nicht mehr zeitgemäß angesehen. Vor allem aufgrund der schwierigen Abgrenzbarkeit der Bedürfnisse, jedoch lenkte Maslow die Aufmerksamkeit auf das letzte Bedürfnis. Dies erschließt die Möglichkeit, sich auch in der Arbeitswelt persönlich zu entwickeln. Einige weitere Theorien „ergänzen bzw. erweitern“ die Theorie von Abraham Maslow, trotzdem wird dieses Diplomprojekt Bezug auf die Bedürfnispyramide nehmen. Daher, dass das Thema Motivation in fünf zu behandelnden Kategorien eingeteilt ist und die Problematik der Abgrenzbarkeit nicht als so schwerwiegend eingeschätzt wird, beziehungsweise die Überschneidungen akzeptiert werden können.⁷⁴

Dieses Modell wurde nicht auf Grundlage empirischer Forschungen entwickelt, was auch kritisiert wird. Maslow formulierte diese Ebenen aus seiner psychologischen Erfahrung.⁷⁵ Dabei war ihm wichtig auf eine „verstehende Psychologie“ zurückzugreifen.⁷⁶ Die Bedürfnispyramide zeichnet sich durch ihre Einfachheit und Nachvollziehbarkeit aus. Sie unterstreicht zusätzlich die Wichtigkeit des Individuums, weil ein Mensch, welcher ums Überleben kämpft, sich nicht mit der Aufgabe, Mitarbeiter zur Höchstleistung zu motivieren, beschäftigen würde. Dieses Konzept ist ein dynamisches und sollte nicht als starr betrachtet werden. Da zum Beispiel buddhistische Mönche ganz andere Motive zur Selbstverwirklichung, beispielsweise Spiritualität, haben.⁷⁷ Die Bedürfnisse werden auch in höhere und niedrigere Bedürfnisse unterschieden. Die Niederen, psychologische- und Sicherheitsbedürfnisse, können kaum zurückgestellt werden, da diese Grundlagen des Überlebens sind.⁷⁸

74 Vgl. Kirchler, Erich, Walenta, Christa, 2010, S. 19, 20.

75 Vgl. Mansfeld, Martina, 2011, S. 48.

76 Vgl. Gürster, Martina, 2009, S. 5.

77 Vgl. Benoit, Andreas, Worch, Markus, 2011, S. 51, 52.

78 Vgl. Gürster, Martina, 2009, S. 6.

„In einem Unternehmen ist der Mensch der wichtigste Faktor, denn ohne ihn kann kein Betrieb bestehen. Somit kommt der Mitarbeitermotivation eine der wichtigsten Bedeutungen zu. Um die Leistungsbereitschaft, Arbeitsproduktivität und Arbeitsflexibilität dauerhaft fördern und steigern zu können, ist es für Führungskräfte unabdingbar die Beweggründe seiner Mitarbeiter zu kennen, um entsprechende Maßnahmen zur Arbeitsmotivation treffen zu können.“⁷⁹

4.3 Die Ebenen der Pyramide



Abbildung 10: Detaillierte Bedürfnispyramide⁸⁰

4.3.1 Physiologische Bedürfnisse

Aus der Natur ergibt sich, dass der Mensch den Drang zum Leben hat. Diese physiologischen, biologischen Anforderungen ergeben sich grob betrachtet aus dem, was der Mensch zum Überleben benötigt. Diese sind Nahrung, Wasser, Temperatur und atembare Luft. In unserer Gesellschaft, und so beschrieb das auch Maslow, kann man die physiologischen Bedürfnisse auch auf Kleidung und

⁷⁹ Gürster, Martina, 2009, S. 7.

⁸⁰ Eisele, Daniela, Doye, Thomas, 2010, S. 318.

Wohnunterkunft erweitern.⁸¹ In der Arbeitswelt kann dies noch weiter ergänzt werden, denn da zählen zu den physiologischen Bedürfnissen des Arbeitnehmers das Arbeitsentgelt und die Arbeitsbedingungen dazu. Es ist motivationsfördernd, eine Lohnpolitik befriedigend zu gestalten, aber auch andere Sachleistungen und Vergünstigungen anzubieten. Darunter fallen zum Beispiel Dienstwagen, Arbeitskleidung oder vergünstigte Dienstwohnungen. Auch der Arbeitsplatz spielt eine wesentliche Rolle, wobei auf Punkte wie optimale Beleuchtung, Raumtemperatur und auch auf eine Vermeidung von unnötigen Sinnesbelastungen zu achten ist. Vor allem bei ständigen und hohen Belastungen durch Lärm, Schmutz, schlechte Gerüche oder diffuses Licht sinkt die Konzentration und die Fehlerquote steigt, was sich wiederum negativ auf die Motivation der Mitarbeiter auswirkt. Schlechte Arbeitsumstände können auch längerfristig gesundheitsschädigend sein, daher ist eine strenge Pausenkultur für eine Erholung zu beachten.⁸²

4.3.2 Sicherheitsbedürfnisse

Das Bestreben nach Sicherheit erlebt der Mensch auf unterschiedliche Weise. Einerseits versucht er sich gegen physische Gefahren zu schützen, andererseits strebt er auch nach ökonomischer und psychologischer Sicherheit. Das Individuum will sich also vor Unfällen, Katastrophen, Beraubung, Verlust des Arbeitsplatzes, Verlust der Liquidität schützen und entwickelt Präferenzen für das Vertraute.⁸³ Aus Sicht der Arbeitswelt ist das Sicherheitsbedürfnis eines der Wichtigsten und dies lässt sich in verschiedene Kategorien unterteilen. Die „Formale Sicherheit“ gründet eine vertragliche Grundlage, welche auf gesetzlicher und tariflicher Basis fundiert. Die „Materielle Sicherheit“ beschreibt Sachverhalte wie Abfindungen, Altersvorsorgen, Versicherungsschutz und Kündigungsfristen. Eine weitere Kategorie ist die „Inhaltliche Sicherheit“. Dies beschreibt eine Unverzichtbarkeit aus Sicht der Unternehmerseite. Die

⁸¹ Vgl. Eisele, Daniela, Doye, Thomas, 2010, S. 318.

⁸² Vgl. Gürster, Martina, 2009, S. 8, 9.

⁸³ Vgl. Eisele, Daniela, Doye, Thomas, 2010, S. 319.

Qualifikation der Arbeitnehmer und daraus folgende Bedeutung der Aufgabenstellung spielen dabei eine wichtige Rolle. Der letzte Punkt in der Kategorisierung beschreibt die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Kollegen und wird als „Sicherheit durch Vertrauen“ bezeichnet.⁸⁴

4.3.3 Soziale Bedürfnisse

„Der Mensch versucht seine eigene Isolierung zu überwinden und sucht mitmenschliche Beziehungen der unterschiedlichsten Art. Er hat das Bedürfnis der Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Gruppen sowie nach passiver und aktiver Freundschaft.“⁸⁵

In der Arbeitswelt können die sozialen Bedürfnisse als sogenanntes „Betriebsklima“ beschrieben werden. Eine gute Zusammenarbeit schafft dabei die Grundlage und so kann die Leistungsmotivation hochgehalten werden. Ein gutes Betriebsklima herrscht, wenn sich die Leute mögen, Verständnis füreinander haben, hilfsbereit sind und Verantwortung füreinander übernehmen. Vor allem Führungskräfte haben die Möglichkeit, dies durch Firmenausflüge, Betriebsfeiern und dergleichen zu festigen und zu stärken. Innerhalb einer Gruppe sollen der Teamgedanke und gute soziale Kontakte großgeschrieben werden. Eine flexible Arbeitszeitregelung kann ebenso das soziale Wohlbefinden fördern. Einerseits wird mehr Verantwortung übertragen und andererseits lässt sich dadurch die Zeitgestaltung in Bezug auf private soziale Kontakte vereinfachen.⁸⁶

4.3.4 Wertschätzungsbedürfnisse

Soziale Anerkennung und Selbstbestätigung sind ein wichtiges Anstreben des Menschen. Das Streben nach Prestige und Macht setzen Reize, die in entsprechenden Leistungen wiedergespiegelt werden, ebenso die Anerkennung und das Lob in der Gesellschaft, wie auch gewisse Statussymbole und Titel

⁸⁴ Vgl. Gürster, Martina, 2009, S. 9, 10.

⁸⁵ Eisele, Daniela, Doye, Thomas, 2010, S. 319.

⁸⁶ Vgl. Gürster, Martina, 2009, S. 9, 10.

generieren einen Drang in uns.⁸⁷ Für positive Motivation der Mitarbeiter ist es wichtig, dass die Führungsebene eine ausreichende Wertschätzung klar vermittelt. Durch ein sogenanntes Anerkennungsgespräch können Themen wie Zufriedenheit und Anerkennung intern deutlich gemacht werden. Manche Leistungen können auch durch öffentliche Anerkennung hervorgehoben werden. Jedoch ist darauf zu achten, mit öffentlichen Anerkennungen, keinen Neid zwischen Kollegen auszulösen. Eine beliebte Form aus Sicht der Arbeitnehmer ist mittels Prämien oder dergleichen eine Wertschätzung auszudrücken.⁸⁸

4.3.5 Selbstverwirklichungsbedürfnisse

Das Individuum verfolgt Ziele und Leistungen in seinem persönlichen Interesse, welche ihm als wichtig erscheinen. Durch solche Taten und seinen Leistungen und Ergebnissen identifiziert sich der Mensch. Diese Entwicklung beziehungsweise Entfaltung benötigt Freiraum und Möglichkeiten.⁸⁹ In der Arbeitswelt sind Möglichkeiten vor allem Aufstiegschancen, beziehungsweise eine Erweiterung des Verantwortungsbereichs. Zusätzlich werden dadurch die Loyalität und Zugehörigkeit gestärkt. Ein weiterer bedeutender Faktor ist Mitarbeiter in Entscheidungen einzubinden. Auf der einen Seite können Themen wie Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsabläufe, Arbeitssicherheit und eine potenzielle Qualitätsverbesserung von Leuten, welche dies direkt betrifft, gut eingeschätzt werden. Auf der anderen Seite fördert eine Einbindung in den Entscheidungsprozess ebenso Kreativität wie Motivation, und dies wiederum die Selbstverwirklichung ankurbelt.⁹⁰

87 Vgl. Eisele, Daniela, Doye, Thomas, 2010, S. 319.

88 Vgl. Gürster, Martina, 2009, S. 10.

89 Vgl. Eisele, Daniela, Doye, Thomas, 2010, S. 319.

90 Vgl. Gürster, Martina, 2009, S. 11.

5 Firmenvorstellung⁹¹

Dieses Diplomprojekt befasst sich mit der Analyse der Motivation und deren potenzielle Verbesserung von Vermessungsingenieuren. Da verschiedene Betriebe verschiedene Führungsstile verfolgen, analysiert diese Arbeit die potenzielle Motivationsverbesserung anhand des Beispiels der Netz+Plan.

Die Netz+Plan Leitungsdokumentation GmbH wurde 2001 von Herrn Josef Pühringer gegründet und erreichte durch die Übernahme eines „gestandenen“ Vermessungsbüro, der Draw-Tech wertvolles Knowhow. Das Technische Büro konzentrierte sich vorwiegend auf ingenieurstechnische Vermessungsarbeiten sowie CAD-Projekte. In enger Zusammenarbeit mit der Telekom Austria reformierte die Netz+Plan die gesamte Planzeug- und Vermessungsstelle mit über 400 Mitarbeitern der Telekom Austria. Für die Telekom Austria blieben noch Kerngeschäfte wie Datenverwaltung und Leistungsvergaben übrig. Rund ein Viertel des Personals wurden in die Netz+Plan ausgelagert und viele davon durch straffe Schulungskonzepte zu CAD-Konstrukteuren und Vermessungstechniker ausgebildet. Durch diese Personalübernahme konnte der komplette Wissenstand der Telekom Austria in die junge Firma transferiert werden

Standorte in ganz Österreich sorgen für eine schnelle Abhandlung der Aufgaben und das Netz aus Vermessungstechnikern verdichtet sich. 2004 erweiterte das Unternehmen seine Standbeine und beschloss die Einführung neuer Technologien im Bereich der 3D-Lasertechnik sowie in der GNSS-Vermessung (Global Navigation Satellit Systems). Das Kerngeschäft bleibt jedoch nach wie vor die Erfassung und Dokumentation von Leitungen, Rohren, Kanälen und Künetten. Ein Schwerpunkt bei diesen Aufgaben ist eine flächendeckende Bestandserfassung, Projektierungen und baubegleitende Vermessung komplettieren diesen Aufgabenbereich.

⁹¹ Vgl. Netz+Plan intern, online: www.netzundplan.at, verfügbar am: 27.05.2019.

Aufgrund logistischer Zwecke und steigender Größe wurde 2006 ein neues Firmengebäude errichtet, in welchem die Zentrale der Netz+Plan eingezogen ist. Ein hohes Interesse an Gleichberechtigung bestätigte die Auszeichnung „Initiative Frauenförderung“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. Da für einen technischen Betrieb in der Netz+Plan verhältnismäßig viele Frauen tätig sind, steht die Unternehmensleitung auch für weitere Förderungen von Frauen in technischen Berufen. Nach überstandener Wirtschaftskrise 2009 stellte der Betrieb auf neue Vermessungstechnologien um und konzentrierte sich verschärft auf den 3D-Laserscan Bereich. Mit einer Kooperation der Berliner Laserscanspezialisten Scan3D GmbH dehnte sich der Wirkungsbereich der Netz+Plan auch auf außerhalb Österreichs aus. Ein Jahr darauf erfolgte ein erfolgreicher Einstieg in die Erstellung der geometrischen Grundlagen für BIM (Building Information Modeling). Auch die Ausdehnung außerhalb von Österreich kam mit einer Firmenbeteiligung an ITB-Medulin, einem kroatischen Zivilingenieursbüro, nicht ins Stocken.

Die Spezialisierungen im Bereich Gebäudeaufnahmen ermöglichen durch Verwendung neuester Technologien Abwicklungen vieler Projekte im Sektor Altbau, Denkmalschutz und Kirchenaufnahmen. Dazu gehören gebäudeschonende Messmethoden mit hoher Messgenauigkeit, aber ebenso eine rasche Abwicklung der Datenverarbeitung und Planerstellung.

„Im Jahr 2017 wurde das Unternehmen als Leitbetrieb Österreichs ausgezeichnet. Damit wird die hohe Innovationskraft, die ausgezeichnete Abwicklung von Aufträgen und die unbedingte Verlässlichkeit, sowie die Bereitschaft, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter laufend weiterzubilden und zu fördern, anerkannt.“⁹²

Zurzeit sind ungefähr 50 Mitarbeiter, aufgrund einiger Beteiligungen und Kooperationen, inner- und außerhalb von Österreich, tätig. Das innovative

⁹² online: www.netzundplan.at, verfügbar am: 27.05.2019.

Unternehmen erweitert ihren Aufgabenbereich auch auf fotounterstützte Datenerfassung, unter anderem durch die Möglichkeit von Drohnenaufnahmen.

5.1 Der Aufgabenbereich des Vermessungsingenieurs

Von einem Vermesser wird ein breites Anforderungsprofil erwartet. Technisches Verständnis bildet die Grundlage der Tätigkeit. Einerseits verlangt dies die richtige Handhabung mit dem Equipment und andererseits das Verständnis für den Vorgang verschiedener Vermessungsarbeiten. Es gibt verschiedene Positionierungsmethoden, welche richtig gewählt und ausgeführt werden müssen. Beinahe jedes Projekt hat unterschiedliche Gegebenheiten. Speziell in der Netz+Plan fällt ein Großteil der Aufgaben eines Projekts in den Verantwortungsbereich eines Vermessers. Von der Zeiteinteilung, Koordinierung mit Bauunternehmen bis hin zu Berechnungen am Computer muss alles fristgemäß erledigt werden. Da Vermessungsingenieure beinahe jederzeit während der Arbeit der Witterung ausgesetzt sind, muss diese unbeeinflussbare Komponente durch optimale Zeitplanung kompensiert werden. Darum ergeben sich, vorwiegend in den Sommermonaten und bei konstantem Wetter, lange Arbeitszeiten. In der kühleren Jahreszeit herrschen oftmals durch kalten Wind und dunklen Tagesbedingungen schwierige Arbeitsumstände. Unterschiedliche Aufgaben und Umfänge von Projekten gestalten das Arbeiten sehr abwechslungsreich. Da Vermessungstätigkeiten oft im Zuge von Baustellen oder entlang von befahrenen Straßen ablaufen, sind Lärm, Staub und Sicherheit weitere belastender Faktoren. Zusätzlich müssen in verschiedenen Geländebeziehungen Wege zu Fuß zurückgelegt werden, somit ist körperliche Fitness eine Voraussetzung.

Die Arbeit als Vermesser ist eine abwechslungsreiche, physisch und psychisch anstrengende Tätigkeit, wobei passende Motivation den spannenden Arbeitsalltag mit Sicherheit positiv beeinflussen kann.

6 Grundlagen der qualitativen Auswertung

Bis in die 1980-Jahre wurden eher statische Methoden mit standardisierten Befragungsinstrumenten angewendet. Ein Vorteil der qualitativen Methoden ist, die Möglichkeit, dass dabei Personen persönlich zu Wort kommen. Somit können diese ihre Antwort frei und uneingeschränkt zu einem Thema formulieren.⁹³ Ein weiterer Vorteil der qualitativen Forschung ist, dass sie offen und bestrebt ist, über die bestehenden Erkenntnisse hinaus neue Aspekte zu einem Forschungsgegenstand zu erfassen. Darüber hinaus bietet sie auch die Möglichkeit, subjektive Wertvorstellungen, Motive und Ziele der befragten Personen zu erfassen.⁹⁴

Eine gut geeignete häufig eingesetzte Methode der qualitativen Forschung ist das leitfadenunterstützte Interview. Mit dieser Methode können mittels strukturierter Weise die Erfahrungen und Kenntnisse der Befragten erhoben werden.⁹⁵

93 Vgl. Mayring, Philipp, 2016. S. 9f.

94 Vgl. Mayring, Philipp, 2016. S.12f.

95 Vgl. Atteslander, Peter, 2010, S 131f.

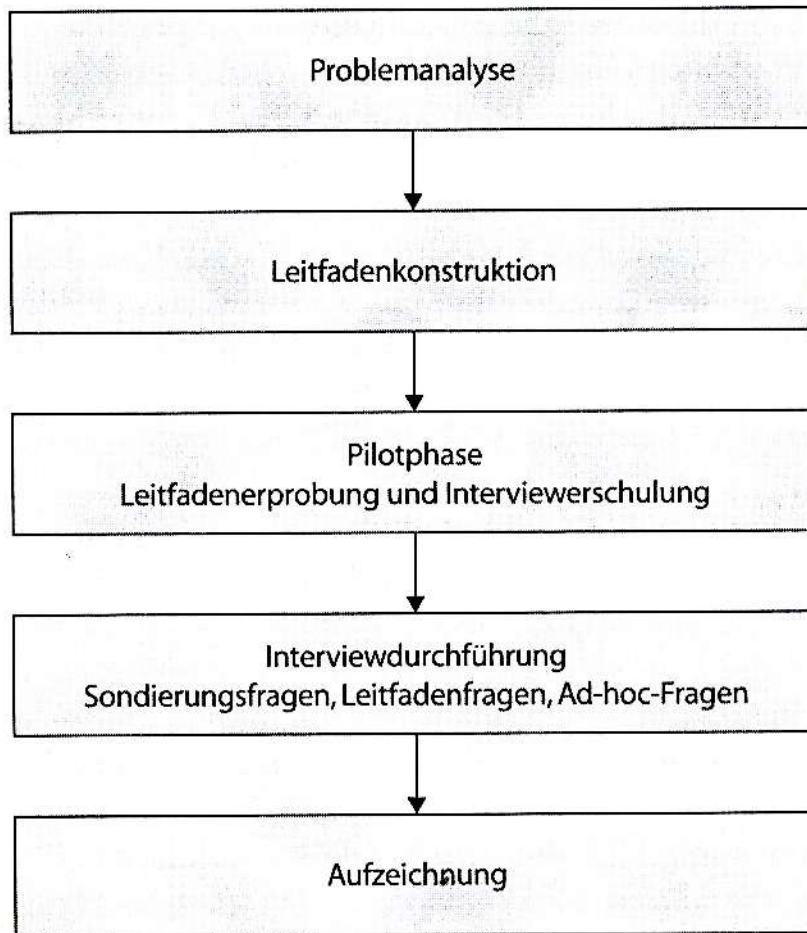


Abbildung 11: Ablaufplan eines problemzentrierten Interviews⁹⁶

Die qualitative Analyse dient der Auswertung der Interviews und kann auf drei verschiedene Arten durchgeführt werden, damit können jeweils unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt werden:⁹⁷

- Zusammenfassung: Ziel dieser Form der Analyse ist es, das erhobene Material hinsichtlich einer bestimmten Fragestellung zu reduzieren und dabei die für die Fragestellung wesentlichen Inhalte herauszuheben.
- Explikation: Ziel der Explikation ist es, zu einzelnen Abschnitten des Textes zusätzliches Material zu ergänzen. Damit soll das Verständnis

⁹⁶ Mayring, Philipp, 2016, S. 71.

⁹⁷ Vgl. Mayring, Philipp, 2015, S. 66.

verbessert werden, das Material soll besser zu deuten, zu erklären oder zu erläutern sein.

- **Strukturierung:** Ziel der Strukturierung ist es, für die Fragestellung relevante Aspekte aus dem Material herauszufiltern, bzw. einen gegliederten Schnitt durch das Material zu legen.

Diese Formen der qualitativen Analyse können auch in gemischter Weise verwendet werden. In der vorliegenden Arbeit wird eine Kombination aus Zusammenfassung und Strukturierung eingesetzt. Die Strukturierung erfolgt anhand der im Leitfaden formulierten Fragen bzw. den darin enthaltenen Kategorien. In Folge wird das Interview hinsichtlich der Forschungsfrage zusammengefasst.⁹⁸

6.1 Art der Fragestellung

Grundsätzlich ist vor einer Befragung festzulegen, welche Art der Fragestellung angewendet wird. Es wird unterschieden zwischen

- offen Fragen und
- geschlossen Fragen.

Bei geschlossenen Fragen hat der der Befragte nur die Möglichkeit sich innerhalb festgelegter Antworten zu entscheiden. Es gibt auch geschlossene Fragen wobei Mehrfachantworten möglich sind, jedoch sind diese Antwortmöglichkeiten ebenso vorgegeben. Ein Defizit bei dieser Fragemethode ist die eventuelle Beeinflussbarkeit des Befragungsergebnisses, da die Fragen und die gegebenen Antwortmöglichkeiten in eine bestimmte Richtung gelenkt werden können. Es können auch Kriterien übersehen werden, welche für den Befragten eventuell von Bedeutung sind, jedoch den Fragenden nicht in den Sinn kommen.

⁹⁸ Vgl. Mayring, Philipp, 2015, S. 70.

Hingegen kann der Interviewpartner bei offenen Fragen selbst artikulieren und kann unabhängig von vorgegebenen Wahlantworten frei antworten. Bei dieser Methode kann die wahre Sicht des Befragten in Erfahrung gebracht werden.⁹⁹

Somit wurde in diesem Projekt hauptsächlich auf eine offene Fragestellung zurückgegriffen, jedoch sind auch geschlossene Fragen vorhanden, welche mit Ja oder Nein beantwortet werden können. Eine direkte Vorgabe für Antwortmöglichkeiten wurde nicht gegeben, da es von hoher Bedeutung ist, die wahre und freie Antwortmöglichkeit für die Interviewpartner zu schaffen.

6.2 Frageverfahren

Es gibt weitere verschiedene Möglichkeiten Befragungen durchzuführen. Die Art und Planung der Befragung sollten sich nach dem zu dienenden Zweck richten. Dafür sollten zuvor einige Überlegungen stattfinden¹⁰⁰:

- Was soll mit der Befragung erreicht werden,
- welche Informationen benötige ich für die Befragung,
- welche Personen sind zu befragen und
- die Vorgangsweise der Befragung.

Eine Art der Befragung ist das merkmalsorientierte Verfahren. Dabei gibt es verschiedene Vorgehensweisen und Arten. Grundsätzlich kann eine große Anzahl an Probanden befragt werden und es wird nach dem subjektiven Empfinden der Befragten, hinsichtlich deren Erwartungen gefragt.¹⁰¹

Die multiattributiven Verfahren ermitteln die Eindruckswerte und den Grad der Bedeutung aus Sicht der Befragten. Diese werden nach einer Analyse zu Globalurteilen verdichtet. Zwischen der Zufriedenheit des Befragten und seiner Erwartung besteht ein lineares Verhältnis. Diese Methode kann rasch und

99 Vgl. Meister, Ulla, Meister, Holger, 2018, S. 59-61.

100 Vgl. Meister, Ulla, Meister, Holger, 2018, S. 61.

101 Vgl. Meister, Ulla, Meister, Holger, 2018, S. 62.

kostensparend Informationen liefern, dabei werden standardisierte und geschlossene Fragen verwendet. Jedoch werden dabei die individuellen Gedanken des Befragten vernachlässigt, somit dienen merkmalsorientierte Verfahren nicht ausreichend, um volle Zufriedenheit, oder jegliche Probleme festzustellen.¹⁰²

Ein anderes Verfahren ist die Ereignisorientierung. Damit wird das Urteil des Befragten nicht von den vorgegebenen Attributen beeinflusst. Die subjektiv erlebten Ereignisse haben dabei eine hohe Bedeutung und sollten nicht rational bewertet werden, sondern es sollte das eigene Empfinden des Befragten analysiert werden. Auch bei ereignisorientierten Methoden gibt es unterschiedliche Varianten¹⁰³:

- Beobachtung
- Lob-, Beschwerdeanalyse
- Sequenzielle Ereignistechnik
- Kritische Ereignistechnik

Bis auf den ersten Punkt gewinnt man bei diesen Verfahren qualitative Erkenntnis über die Einschätzungen der Befragten, wie sie es erlebten.¹⁰⁴ Bei der Lob- und Beschwerdeanalyse haben die Befragten die Möglichkeit unaufgefordert über positive und negative Ereignisse zu berichten. Jedoch sind diese erhalten Informationen häufig nicht repräsentativ, weil nicht jeder Befragte selbstständig über solche Erlebnisse berichtet.¹⁰⁵

Bei der kritischen Ereignistechnik werden Erinnerungen der Befragten erfasst und gewertet. Dabei haben sie die Möglichkeit über jegliche Emotionen, welche

¹⁰² Vgl. Meister, Ulla, Meister, Holger, 2018, S. 64.

¹⁰³ Vgl. Meister, Ulla, Meister, Holger, 2018, S.72, 73.

¹⁰⁴ Vgl. Meister, Ulla, Meister, Holger, 2018, S. 74.

¹⁰⁵ Vgl. Meister, Ulla, Meister, Holger, 2018, S. 76, 77.

ihnen als bedeutend erscheinen, zu erzählen. Dadurch erhält man eine intensive, freie Antwort über die Wahrnehmung der Interviewpartner.¹⁰⁶

„Da nicht lediglich nach vorgegeben Kriterien oder Kontaktpunkten gefragt wird, besteht für die Befragten die Möglichkeit, sich frei von Vorgaben und Antwortkategorien zu äußern.“¹⁰⁷

Es empfiehlt sich für diese Art der Befragung das klassische Interview, weil somit der Interviewer unterstützend eingreifen kann, um eine Nützlichkeit der Antworten sicherstellen zu können.¹⁰⁸

Bei der sequenziellen Ereignistechnik wird der Befragte durch eine bestimmte Linie verschiedener Punkte, die im Zusammenhang mit dem Ereignis stehen, unterstützt. Bei der kritischen Ereignistechnik hingegen werden nicht nur gravierende Gedanken in Erfahrung gebracht, sondern es wird dabei der gesamte Erlebensprozess betrachtet. Dies führt meist zu ausführlicheren, relevanten Schilderungen der Ereignisse, welche wiederum besser qualitativ auswertbar sind.¹⁰⁹

In diesem Projekt wurde eine multiattributive Befragung mit hauptsächlich offenen Fragen und auch geschlossenen Fragen durchgeführt, da die verschiedenen Kategorien inhaltlich systematisch abgefragt wurden. Es wurde ein Teil aus den beschriebenen Techniken angewendet, da einerseits die Interviewpartner bei manchen Fragen über positives oder negatives Erleben berichten können. Andererseits wurde kritisch nach bestimmten Themengebieten gefragt, wo ebenso im Laufe des Interviews bei verschiedenen Fragen in eine gewisse Richtung gelenkt wurde.

¹⁰⁶ Vgl. Meister, Ulla, Meister, Holger, 2018, S. 79.

¹⁰⁷ Meister, Ulla, Meister, Holger, 2018, S. 79, 80.

¹⁰⁸ Vgl. Meister, Ulla, Meister, Holger, 2018, S. 81.

¹⁰⁹ Vgl. Meister, Ulla, Meister, Holger, 2018, S. 83, 84.

7 Fragebogen

1. Gibt es Änderungen in Ihrer Wohnsituation, welche Ihre Arbeitstätigkeiten beeinflussen, wenn ja, inwiefern?
2. Empfinden Sie sich, vor allem im Außendienst, vonseiten des Betriebs genügend betreut, in Bezug auf Ihnen zur Verfügung stehenden Mittel (Dienstauto, Dienstwohnung, Vermessungsausrüstung, Laptop, etc.)?
3. Wie fühlen Sie sich beeinflusst von den Arbeitsbedingungen wie Lärm, Schmutz und haben Sie genügend Zeitraum für ausreichende Pausen?
4. Fühlen Sie sich in Bezug auf Ihr Arbeitsvertragsverhältnis finanziell/ökonomisch abgesichert?
5. Gibt es in Ihrer privaten Situation Probleme, die Ihrer Meinung nach Auswirkungen auf das Ausführen Ihrer Arbeit haben?
6. Vertrauen Sie Ihren Vorgesetzten und warum?
7. Glauben Sie, dass Ihnen vertraut wird und wieso?
8. Fühlen Sie sich in dieser Firma wohl und warum?
9. Wie würden Sie Ihr Verhältnis zu Ihren Kollegen beschreiben und gibt es Ihrer Meinung nach genügend Möglichkeiten diese Verhältnisse zu pflegen (Firmenausflüge, Weihnachtsfeier, Teamgespräche, etc.)?

-
10. Pflegen Sie außerhalb der Firma freundschaftliche Kontakte (nicht mit Arbeitskollegen, generell), bzw. ist dafür genug Zeit neben der Arbeit?
11. Erhalten Sie von Ihrem Umfeld Lob und Anerkennung für Ihre Arbeit als Vermesser bzw. würden Sie sich das wünschen?
12. Fühlen Sie sich seitens der Führungsebene in Ihrem Betrieb wertgeschätzt, wenn ja, wird dies verbal oder sachlich (Prämien, Geschenke, öffentliche Anerkennungen, etc.) vermittelt und wenn nein, was würden Sie diesbezüglich begrüßen?
13. Sind Sie mit Ihren Aufstiegschancen und Ihrem Verantwortungsbereich innerhalb der Firma zufrieden?
14. Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Meinungen und Situationseinschätzungen in Entscheidungsprozessen mit einbezogen werden, bzw. gefragt sind?
15. Wünschen Sie sich mehr Mitspracherecht bei Ihrer Tätigkeit?
16. Gibt es noch weiteres für Sie Erwähnenswertes?

8 Interview

8.1 Inhaltsanalyse

Damit eine objektive Auswertung der Interviews erfolgen kann, wird in dieser Arbeit die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewendet.

Die Kategorien, ebenso wie der Fragebogen sind an die Bedürfnispyramide angelehnt. Es wurden vier Personen interviewt, die anonym bleiben und in diesem Projekt als Person A bis Person D bezeichnet werden. Die Personen sind unterschiedlichen Alters, männlich und aus teilweise verschiedenen Regionen. Das wichtigste Kriterium ist jedoch, dass alle interviewten Vermessungsingenieure im Betrieb Netz+Plan angestellt sind. Das persönliche Profil steht in dieser Befragung nicht im Vordergrund.

		Interviewzeitpunkt	Interviewdauer
Person A	Erster interviewter Vermessungsingenieur	18.06.2019 ~19:00	38:55 Minuten
Person B	Zweiter interviewter Vermessungsingenieur	19.06.2019 ~16:00	28:14 Minuten
Person C	Dritter interviewter Vermessungsingenieur	19.06.2019 ~16:30	32:34 Minuten
Person D	Vierter interviewter Vermessungsingenieur	19.06.2019 ~17:15	27:12 Minuten

Tabelle 1: Übersicht Interviewpartner und Bezeichnung (eigene Darstellung)

Die Kategorien erhalten dieselbe Bezeichnung, wie Maslow die Ebenen in seiner Bedürfnispyramide benannt hat.

- Kategorie „Grundbedürfnisse“
 - Subkategorie „Wohnsituation“
 - Subkategorie „Verfügbare Arbeitsmittel“
 - Subkategorie „Arbeitsbedingungen“
- Kategorie „Sicherheitsbedürfnisse“
 - Subkategorie „Ökonomische Sicherheit“
 - Subkategorie „Privater Einfluss“
 - Subkategorie „Vertrauensverhältnis“
- Kategorie „Soziale Bedürfnisse“
 - Subkategorie „Wohlfühlfaktor“
 - Subkategorie „Kollegenverhältnisse“
 - Subkategorie „Freundschaftsverhältnisse“
- Kategorie „Wertschätzungsbedürfnisse“
 - Subkategorie „Lob und Anerkennung“
 - Subkategorie „Wertschätzung“
- Kategorie „Selbstverwirklichungsbedürfnisse“
 - Subkategorie „Aufstiegchancen und Verantwortungsbereich“
 - Subkategorie „Entscheidungsprozess“
 - Subkategorie „Mitspracherecht“

8.2 Ergebnisse

8.2.1 Kategorie „Grundbedürfnisse“

8.2.1.1 Subkategorie „Wohnsituation“

Keiner der Befragten hat zurzeit Änderungen in der Wohnsituation, welche sich auf die Arbeit auswirken. Alle Interviewten, bis auf Person C, arbeiten von zuhause aus und begrüßen das. Person A hebt dabei die Ruhe am Arbeitsplatz zuhause hervor. Person B und C betonten eine strikte Abtrennung zwischen Wohnbereich und Arbeitsbereich, wodurch die Arbeit vom Privaten klar abgegrenzt werden kann.

8.2.1.2 Subkategorie „Verfügbare Arbeitsmittel“

Bei allen interviewten Personen gibt es keine Probleme mit dem Vermessungsequipment. Person A und C erwähnten Unzufriedenheiten mit den Dienstautos, jedoch betonten beide, dass nach Absprache mit der Führungsebene das Problem gehört wurde und auch gehandelt wurde bzw. wird. Person A hebt die gut organisierte EDV-Abteilung hervor, hingegen spricht Person C über das hohe Alter des Laptops, trotzdem ist die Arbeit durchführbar.

„Man kann nicht alles haben.“¹¹⁰

Im ersten Interview wurde auf den Wunsch nach besserer Rücksprache zwischen der Führungsebene und dem betreffenden Mitarbeiter, vor Anschaffung neuer PKWs, hingewiesen.

8.2.1.3 Subkategorie „Arbeitsbedingungen“

Alle Interviewpartner befinden Lärm und Schmutz als nicht störend, da es ihnen zufolge zu dieser Arbeit dazu gehört. Person C erwähnt, dass man mit diesen Bedingungen in diesem Job umzugehen lernen muss. Alle Befragten finden, dass genügend Zeitraum für Pausen vorhanden ist, wenn auch oft Fahrtzeiten im Auto

¹¹⁰ Person C, Interviewminute 04:13.

als Pausen genutzt werden. Person D sagt, dass es ab und zu schwierig mit anderen Terminen vereinbar ist, Pausen abzuhalten, jedoch befindet er das als nicht störend.

8.2.2 Kategorie „Sicherheitsbedürfnisse“

8.2.2.1 Subkategorie „Ökonomische Sicherheit“

Bis auf Interviewpartner B, erwähnen die anderen, dass mehr Geld nie schadet und dass die Kollektivverträge in dieser Branche nicht prickelnd sind. Jedoch genießt jeder Befragte finanzielle Sicherheit. Personen A, C und D begrüßen, dass sie keine Alleinverdiener sind und somit auch eine Familie finanzierbar ist.

8.2.2.2 Subkategorie „Privater Einfluss“

Bei keiner der Personen gibt es Einfluss aus dem privaten Leben, welcher negative Auswirkungen auf das Arbeiten hat. Person B erwähnte familiäre Probleme vor zwei Jahren und sprach seinen Dank an die Führungsebene aus, da durch Flexibilität und gute Absprache auch diese schwierige Zeit ohne Sonderurlaub zu bewältigen war.

8.2.2.3 Subkategorie „Vertrauensverhältnis“

Person A vertraut den Führungspersonen, weil diese in seinen Augen ehrlich sind und auch über relevante Themen gesprochen wird. Das Vertrauen beruht auf Gegenseitigkeit und die menschliche Komponente passt, weil Person A von zuhause aus, allein, in seinem Gebiet und ohne spezielle Vorschrift arbeitet. Es gab auch keine Beschwerden seitens der Chefetage und keinen Anlass sich Sorgen zu machen, sondern im Gegenteil, es wurde vom Interviewpartner A Lob für gutes Vertrauen ausgesprochen.

„Ich will meine Arbeit gut machen.“¹¹¹

¹¹¹ Person A, Interviewminute 12:37.

Person B hat viel Kontakt zum direkten Vorgesetzten und in dieser Beziehung herrscht gutes gegenseitiges Vertrauen.

„Wir reden auch über jede Kleinigkeit, welche zum Problem werden könnte, nicht nur für uns, sondern auch für andere Mitarbeiter.“¹¹²

Im zweiten Interview wurde erwähnt, dass der Führungsebene bewusst ist, dass sie auch auf die Mitarbeiter angewiesen ist und dadurch, vor allem aus wirtschaftlicher Sicht, ein geschäftliches Vertrauen besteht und auch zukünftig keine negativen Gefühle bestehen.

Person C vertraut bei Vertrauensfragen auf das Bauchgefühl, welches vorhanden ist und auf Gegenseitigkeit beruht. Dabei wird die „Handschlagqualität“ innerhalb der Firma hervorgehoben und erwähnt, dass Person C nicht das Gefühl hat, jemals ausgenutzt worden zu sein.

Für Person D herrscht gegenseitiges Vertrauen, welches sich auch über die Jahre bestätigt hat. Da von Seiten der Geschäftsführung immer genügend Arbeit gewährleistet wurde und diese Arbeit selbständig erledigt wurde.

„Ich kann darauf vertrauen, morgen was zu tun zu haben, und andererseits kann die Firma darauf vertrauen, dass ich das gut abwickle.“¹¹³

8.2.3 Kategorie „Soziale Bedürfnisse“

8.2.3.1 Subkategorie „Wohlfühlfaktor“

Alle Interviewpartner fühlen sich im Betrieb wohl und Person A und D nennen vor allem als Grund dafür das selbständige Arbeiten von zuhause aus. Ebenso heben beide die eigenen Entscheidungen und das nicht bevormundete Arbeiten hervor

¹¹² Person B, Interviewminute 8:13.

¹¹³ Person D, Interviewminute 9:25.

und, dass das gute Arbeitsklima die Lohnsituation nebensächlich erscheinen lässt.

Vermesser B und C unterstreichen die gute menschliche Zusammenarbeit und die geringe Distanz zur Führungsebene. Weiters wurde von Person B positiv erwähnt, dass jedes Problem gehört wird:

„Man muss gemeinsam Lösungen finden, dass es für alle Seiten passt, und das funktioniert.“¹¹⁴

8.2.3.2 Subkategorie „Kollegenverhältnisse“

Personen A, B und C beschreiben ihr Verhältnis zu ihren Kollegen, beziehungsweise nächsten Kollegen als auf jeden Fall freundschaftlich. Person D bezeichnet das Verhältnis als sehr gut kollegial, jedoch nicht wirklich als freundschaftlich. Dies begründet er durch den geringen Kontakt.

In den ersten drei Interviews sagten die Befragten, dass sie auch außerhalb der Arbeitszeiten mit ihren Kollegen Kontakt haben und manchmal auch private Treffen, als gesamtes Team aus der Region, stattfinden.

Von allen Befragten wird ein jährlicher Firmenausflug des gesamten Betriebs erwähnt. Solche Ausflüge gab es früher, machten viel Spaß und stärken den Zusammenhalt, da es schwierig ist, mit allen Kollegen Kontakt zu halten, wenn sich die Arbeitsprojekte nicht überschneiden. Die Interviewpartner sagten, dass dabei ein Tag völlig ausreichend wäre. Person C betont, dass es öfter sein könnte, dass von Seiten des Betriebs ein Mitarbeitertreffen organisiert und finanziert wird.

¹¹⁴ Person B, Interviewminute 10.33.

8.2.3.3 Subkategorie „Freundschaftsverhältnisse“

Person A, B, C und D pflegen auf jeden Fall freundschaftliche Kontakte neben der Arbeitstätigkeit und erwähnten, dass dafür genug Zeit vorhanden ist, wenn man sich diese nimmt.

8.2.4 Kategorie „Wertschätzungsbedürfnisse“

8.2.4.1 Subkategorie „Lob und Anerkennung“

Person A erhält Lob im Arbeitsumfeld und von Vorgesetzten, was ihm sehr wichtig ist. Es bereitet ihm Freude, dass anerkannt wird, dass die Arbeit gut und verlässlich gemacht wird.

Interviewpartner B gibt an, dass sein Job als Vermessungstechniker in seinem Umfeld hohes Ansehen genießt. Weiters hebt er die große Verantwortung hervor. Person B meint, dass die Arbeit in der Gesellschaft angesehen sei.

Der dritte Gesprächspartner sagt, dass dies ein Beruf sei, den viele Menschen nicht kennen, jedoch wenn man dann davon erzählt, wird der Job als interessant empfunden. C erhält genug Anerkennung aus dem direkten Umfeld.

Person D erwähnt, ähnlich wie Person C, dass sich kaum jemand etwas darunter vorstellen kann. Trotz der Einschätzung, dass zum Beispiel die Leitungsdokumentationsarbeit oft als nicht notwendig empfunden wird, sind die Kollegen von der Baubranche sehr zufrieden und D erntet speziellen Dank, welchen er gerne hört. Die Anerkennung von Freunden ist vorhanden und dabei wird der große Freiraum bei der Arbeitstätigkeit hervorgehoben.

8.2.4.2 Subkategorie „Wertschätzung“

Der erste Gesprächspartner benötigt keine zusätzliche sachliche Wertschätzung, denn verbal ist ausreichend und er betont, dass ein ordentliches Auto ebenso ein Ausdruck von Anerkennung und Wertschätzung ist.

Person B sagt, dass es kein Prämiensystem gibt, er jedoch nicht darauf aus ist und weiters nicht darauf angewiesen ist. Es gibt auch vor und mit anderen

Kollegen direktes Lob von Seiten der Führungsebene. B erwähnt, dass sich ein Lob gut anfühlt und er sich wertgeschätzt fühlt, daher, dass das Gesamtpaket stimmt.

Person C findet die Beantwortung schwierig, da er sich schnell zufriedengibt, jedoch ist auf jeden Fall die verbale Wertschätzung vorhanden. Die sachliche Wertschätzung sei ausbaufähig, vor allem im Vergleich mit anderen Firmen, aber dies ist schwer umsetzbar, weil durch leistungsbezogene Prämien eventuell die Qualität darunter leiden könnte

Interviewpartner D wird von der Führungsebene gelobt und fühlt sich verbal wertgeschätzt. Person D sagt auch, dass eine materielle Wertschätzung für ihn nicht notwendig ist.

8.2.5 Kategorie „Selbstverwirklichungsbedürfnisse“

8.2.5.1 Subkategorie „Aufstiegschancen und Verantwortungsbereich“

Person A fühlt sich mit dem Verantwortungsbereich wohl und zufrieden. Die eigene Einteilung und Absprache mit Kollegen der Baubranche gefällt A und ohne dem wäre er unterfordert. Zum Punkt Aufstiegschance erwähnt Person A, dass er in diese Richtung keine Ambitionen mehr hat und diese Karrierechance nicht benötigt.

Gesprächspartner B schätzt seinen Verantwortungsbereich als mehr als ausreichend ein. Person B ist mit seinen nicht vorhandenen Aufstiegschancen zufrieden, denn er will nicht seinen Vorgesetzten aufgrund sehr guter Zusammenarbeit verdrängen.

Im dritten Interview sagt die Person C, dass es keine Aufstiegschancen gäbe und er diesen Job zukünftig auch als Sprungbrett sieht. Der Verantwortungsbereich hat sich schnell vergrößert und C wird seitens der Führungsebene viel zugetraut und betont, dass es gut passt, wie es zurzeit ist.

Im letzten Interview wird Zufriedenheit zum Thema Aufstiegschancen ausgesprochen und weiters empfindet Person D seinen Verantwortungsbereich als in Ordnung.

8.2.5.2 Subkategorie „Entscheidungsprozess“

Person A ist bei relevanten Themen stark eingebunden, vor allem speziell für seine Region. Hervorgehoben wurde die Berücksichtigung seitens seiner Vorgesetzten bei seiner Einschätzung des Arbeitsumfangs.

Im zweiten Interview betonte der Gesprächspartner, dass auf seine Einschätzung vertraut wird und der Vorgesetzte weiß, dass es ohne diese Einschätzung zu viel Distanz zu den Projekten gäbe. Interviewpartner B empfindet das Gehört-werden seiner Situationseinschätzung als sehr positiv.

„Meine Meinung wird auf jeden Fall ernst genommen und mitberücksichtigt.“¹¹⁵

Person C beschreibt sich selbst als jemanden, welcher auch „den Mund öffnet“. Jedoch hat er das Glück, und das fällt positiv auf, dass dem Gesagten auch Gehör geschenkt wird.

Interviewpartner D empfindet die Einbindung bei relevanten Themen als ausreichend. Er ist sehr zufrieden, dass von seiner Seite aus nicht immer eine Rücksprache oder Rechtfertigung stattfinden muss. Person D kann in seinem Verantwortungsbereich eigenständig wirken.

8.2.5.3 Subkategorie „Mitspracherecht“

Alle Befragten empfinden ihr Mitspracherecht als ausreichend und es wird erneut auf die gute Zusammenarbeit eines eingespielten Teams hingewiesen.

¹¹⁵ Person B, Interviewminute 21:46.

8.3 Zusammenfassung der Ergebnisse der Interviews

- Kategorie „Grundbedürfnisse“

Keiner der Befragten hat schwerwiegende Defizite bei seinen Grundbedürfnissen. Ein abgetrennter Arbeitsplatz zu Hause funktioniert ohne Probleme und fördert eher die Effizienz, weil keine langen Anreisewege zur Arbeit zurückgelegt werden müssen.

Ausrüstungstechnisch gibt es keine Beschwerden über das Vermessungsequipment. Eventuell sollte man bei manchen Arbeitsmitteln kürzere Wechselperioden anstreben, damit zum Beispiel kein veralteter Laptop im Umlauf bei den Vermessern ist.

Das Thema Dienstauto ist eines der Wichtigsten, weil ein Vermesser natürlich viele Strecken zurückzulegen hat. Ständige Reparaturen und Einschränkungen aufgrund altersbedingter Fehlfunktionen belasten den Arbeitsalltag negativ. Jedoch wird bei Problemen von Seiten der Führungsebene reagiert und eventuell könnten, wenn Mitarbeiter durch konkreteren Informationsaustausch des Zustands der Firmenautos, diverse zukünftige Mängel präventiv gelöst werden.

Lärm und Schmutz gehören einfach zu dieser Arbeitstätigkeit dazu und wird, beziehungsweise ist zu akzeptieren. Neben Arbeitspausen während Fahrzeiten gibt es ausreichend Zeitraum für genügend Pausenkultur.

- Kategorie „Sicherheitsbedürfnisse“

Es sind sich alle Befragten einig, dass die Kollektivverträge in dieser Branche nicht die Besten sind. Jedoch fühlt sich jeder mit seinem Arbeitsvertragsverhältnis ausreichend ökonomisch sicher.

Es gibt bei den Interviewpartnern keine privaten Probleme, welche Auswirkungen auf das Ausführen der Arbeitstätigkeit haben. Falls jedoch private Probleme aufkommen, zeigt sich der Betrieb verständnisvoll und nimmt, innerhalb der Möglichkeiten, darauf Rücksicht.

Es besteht grundsätzlich ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungsebene. Gründe dafür sind die geringe Distanz, die „Handsschlagqualität“ und ein reger Austausch über Geschehnisse.

Alle Interviewpartner machen ihre Arbeit gerne und wollen aus Eigeninteresse heraus ihre Tätigkeit gut abwickeln. Beinahe jeder Vermesser hat sein eigenes Gebiet, welches in seinen eigenen Verantwortungsbereich fällt, dadurch wird auch ein gewisses Vertrauen als Grundlage benötigt.

Die Geschäftsführung genießt, vor allem aus wirtschaftlicher Hinsicht, großes Vertrauen, da für genügend Arbeit gesorgt wird und auch schon Wirtschaftskrisen überwunden wurden.

- Kategorie „Soziale Bedürfnisse“

Da, wie oben schon erwähnt, beinahe jeder Vermessungstechniker selbständig arbeitet, fühlen sich die Mitarbeiter in ihrem Verantwortungsbereich sehr wohl. Weiters ist die gute Gesprächskultur ein positiver Beitrag für den Wohlfühlfaktor.

Im Betrieb Netz+Plan herrscht sehr oft ein freundschaftliches Verhältnis zwischen den Kollegen, vor allem natürlich mit den direkten Arbeitskollegen. Die gut funktionierende Teamarbeit erleichtert den Arbeitsalltag. Jedoch sollte seitens der Geschäftsführung öfter ein jährlicher Firmenausflug organisiert und finanziert werden, denn dadurch besteht die Möglichkeit, den Kontakt mit Kollegen aus ganz Österreich zu pflegen. In der Vergangenheit bereiteten solche Ausflüge den Mitarbeitern Spaß und Freude. Es wurde auch angemerkt, dass ohne solche betriebsinternen Veranstaltungen kaum Möglichkeiten vorhanden sind, mit Kollegen aus anderen Regionen regelmäßigen Kontakt zu halten.

Ebenso bestätigt jeder Befragte, dass ausreichend Zeit neben der Arbeitstätigkeit für private, freundschaftliche Kontakte vorhanden ist.

- Kategorie „Wertschätzungsbedürfnisse“

Die Arbeitstätigkeit als Vermessungstechniker ist in weiten Kreisen eher unbekannt, jedoch nicht uninteressant. Das Umfeld der Befragten empfindet diesen Job als einen sehr angesehenen mit viel Freiraum.

Es gibt, ob aus anderen Branchen, oder von der Führungsebene und ebenso aus dem privaten Umfeld, ausreichend Lob oder/und Anerkennung für die Ausübung dieses Jobs als Vermessungsingenieur.

Innerhalb der Firma gibt es vor allem verbale Wertschätzung, die für den Großteil als ausreichend empfunden wird.

Die sachliche Wertschätzung wäre ausbaufähig, jedoch ist dies schwer umsetzbar. Es hat in vergangener Zeit Pilotprojekte für Prämiensysteme gegeben, welche sich als ungeeignet erwiesen haben, da vor allem die Arbeitsqualität darunter leidet.

- Kategorie „Selbstverwirklichungsbedürfnisse“

Als Vermesser in der Netz+Plan gibt es sehr begrenzte Aufstiegschancen, dieser Sachverhalt ist aber jedem Mitarbeiter bekannt und dies wird nicht negativ kritisiert. Grund dafür könnte sein, dass jeder Vermesser in seinem eigenen Gebiet sehr frei arbeiten und wirken kann.

Sehr positiv ist das hohe Mitspracherecht und die Tatsache, dass die Vorgesetzten wissen, dass eine rege Kommunikation notwendig ist, um genügend Informationsaustausch zwischen Projektebene und Führungsebene zu generieren.

Die Situationseinschätzungen und Meinungen der Mitarbeiter werden auf jeden Fall gehört und vor allem bei relevanten Themen berücksichtigt.

9 Fazit

Grundsätzlich ist durch dieses Diplomprojekt festzustellen, dass die Mitarbeiter keine Motivationsprobleme haben. Es gibt beinahe keine Defizite in den einzelnen Ebenen der Pyramide.

- Zur **Forschungsfrage: Was kann von Seiten des Arbeitsgebers unternommen werden, um die Arbeitsmotivation zu verbessern?**

Die Auswertung der Interviews hat ergeben, dass vor allem funktionierende Dienst-PKWs für die Mitarbeiter von hoher Bedeutung sind und dies auch direkten Einfluss auf die Motivation hat. Das Thema ist der ersten Ebene von Maslow, den Grundbedürfnissen, zuzuordnen. Ein Defizitmotiv, welches auf jeden Fall gesättigt sein sollte. In der heutigen Arbeitswelt, besonders im Außendienst, ist ein funktionstüchtiger Firmenwagen nicht nur in der Maslow-Pyramide den Grundlagen zuzuschreiben, sondern es ist ein entscheidender Teil verschiedener Voraussetzungen für viele folgende Arbeiten.

Ebenso war durch die Befragungen ersichtlich, dass ein gemeinsamer Firmenausflug positive Auswirkungen auf die Verhältnisse zwischen Kollegen und auch Vorgesetzten haben. Dies wiederum wirkt sich fördernd in den Ebenen soziale Bedürfnisse, beziehungsweise auf die Wertschätzungsbedürfnisse aus. Aus der Theorie ist ersichtlich, dass zuvor die sozialen Bedürfnisse befriedigt werden sollten. Ein Teammeeting, welcher Größe auch immer, stärkt das soziale Wohlempfinden und kann sich auch auf private soziale Kontakte positiv auswirken. Eventuell kann dabei auch ein stärkeres Vertrauen gebildet werden, somit würde zusätzlich die zweite Ebene, die Sicherheitsbedürfnisse gefestigt werden.

- Zur **Subforschungsfrage: Was kann der Arbeitnehmer selbst tun, um seine Eigenmotivation zu steigern?**

Nötige Verbesserungen der Eigenmotivation, beziehungsweise mangelnde Eigenmotivation war durch die Interviews nicht ersichtlich. Die Mitarbeiter fühlen

sich wohl, respektiert und wertgeschätzt und können in ihrem großen Verantwortungsbereich sehr frei und selbständig arbeiten. Theoretische Untersuchungen zeigen jedoch, dass ein positiv eingestelltes Umfeld, sich positiv auf die Motivation auswirken kann. Somit sollte jeder Mitarbeiter versuchen, Optimismus zu verbreiten, um seine Kollegen und sich selbst zusätzlich zu motivieren.

- **Ergebnis:**

Die harten und anspruchsvollen Arbeitsbedingungen fordern und motivieren den Vermessungsingenieur. Belastungen wie Schmutz oder Lärm gehören zu dieser Arbeitstätigkeit dazu und werden als nicht störend aufgefasst. Die freie und eigenständige Zeit- und Arbeitsplanung unterstützt die persönliche Entfaltung. Personen, welche sich durch ihren Job identifiziert fühlen und sich auch während der Arbeit persönlich entwickeln und selbstverwirklichen können, haben eine gute Balance zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation. Dies ist für einen langfristigen, wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens wichtig.

Hohes Vertrauen in den Mitarbeiter wird einerseits für das selbständige Arbeiten als Grundlage vorausgesetzt, andererseits entsteht dadurch ein gutes gegenseitiges Vertrauen. Das gegenseitige Vertrauen stärkt das gesamte Team und vereinfacht, beziehungsweise beschleunigt verschiedene Arbeitsvorgänge. Großes wirtschaftliches, geschäftliches Vertrauen spiegelt sich in langen Angestelltenverhältnissen wider. Dies wiederum wirkt sich positiv auf den gesamten Betrieb aus, weil nicht ständig neue Mitarbeiter eingeschult werden müssen, weil auf langjährige Mitarbeiter mit viel Erfahrung und Können vertraut werden kann.

Die Wertschätzung von Kollegen und Mitarbeitern ist gegeben und äußert sich meist verbal. Einerseits wird die verbale Wertschätzung als ausreichend empfunden und andererseits gestaltet sich das Einführen einer „sachlichen Wertschätzung“ mittels eines Prämiensystems als schwierig. Somit wird der Führungsebene abgeraten, solch ein System zu entwickeln.

Das Verhältnis, vor allem zwischen Kollegen, aber auch zwischen Angestellten und Vorgesetzten ist ausgezeichnet. Eine hohe Gesprächskultur unterstreicht dies. Jegliche Probleme oder Anregungen können eingebracht werden und in den meisten Fällen, oft abhängig von der Relevanz, wird auch gehandelt.

- **Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Mitarbeitermotivation seitens der Führungsebene:**

Ein wichtiger Punkt für Vermessungstechniker ist der Firmen-PKW. Diesbezüglich wird der Führungsebene eine bessere Rücksprache geraten. Dieser Informationsaustausch dient nicht nur dazu, um zu verhindern, dass sich Mitarbeiter im Entscheidungsprozess bei Autoanschaffungen hintergangen fühlen, sondern auch für besseres Verständnis seitens der Angestellten, dass bei solchen Entscheidungen oftmals dem finanziellen, wirtschaftlichen Argument höhere Priorität gegeben werden muss. Bessere Kommunikation über Fehlfunktionen im Auto können eventuell zu früheren und einfacheren Behebungen führen. Ebenso eine genauere und konstanter Pflege des Firmen-PKWs seitens der Mitarbeiter fördert eine Langlebigkeit und steigert die Fahrfreude.

Der Führungsebene wird auch empfohlen, jährlich bis eineinhalbjährlich einen gemeinsamen Firmenausflug zu organisieren. Ein Ausflug auch ohne Übernachtung wäre ausreichend, da es vor Allem um die Tatsache geht, die Möglichkeit zu haben, seine Kollegen zu sehen, den Kontakt aufrecht erhalten zu können und zu pflegen. Solch eine Maßnahme würde den Teamgedanken stärken und die Verhältnisse innerhalb der Firma fördern.

Die bereits vorhandenen Weihnachtsfeiern und Grillfeste in der Region sollen bestehen bleiben. Eventuell kann die Geschäftsführung jeder Region ein gewisses Budget zur Verfügung freigeben, welches für teamstärkende Veranstaltungen genutzt werden muss.

Literaturverzeichnis

Fachbücher und Zeitschriftenartikel

Atteslander Peter (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: Erich Schmidt Verlag. 13. Auflage.

Becker-Carus Christian (2004): Allgemeine Psychologie. Eine Einführung. München: Spektrum Akademischer Verlag. 1. Auflage.

Benoit Anderas, Worch Markus (2011): Teamführung und Konfliktbewältigung. Erfolgreich im Team arbeiten. Zürich: Versus Verlag.

Eisele Daniela, Doyé Thomas (2010): Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre. Wertschöpfungskette Personal. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag. 7. Auflage.

Gerrig Richard J. (2015): Psychologie. Hallbergmoos: Pearson Verlag. 20. Auflage.

Gürster Martina (2009): Mitarbeitermotivation. Die Bedürfnispyramide nach Abraham H. Maslow. Düsseldorf: Grin Verlag.

Hacker Winfried (2005): Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit. Bern: Huber Verlag. 2. Auflage.

Hacker Winfried, Sachse Pierre (2014): Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Tätigkeiten. Göttingen: Hogrefe Verlag. 3. Auflage.

Heckhausen Jutta, Heckhausen Heinz (2006): Motivation und Handeln. Heidelberg: Springer Verlag. 3. Auflage.

-
- Kirchler Erich, Walenta Christa (2002): Motivation in Organisationen. Wien: UV-Univ. Verlag.
- Kirchler Erich, Walenta Christa (2010): Motivation. Wien: Facultas WUV Verlag. 1.Auflage.
- Kühlmann Thorsten M. (2008): Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.
- Mansfeld Marina N. (2011): Innovatoren. Individuen im Innovationsmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag. 1. Auflage
- Mayring Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel: Beltz Verlag. 12. Auflage.
- Mayring Philipp (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Meister Holger (Vorlesung Wintersemester 2018/19): Skript Unternehmensführung.
- Meister Ulla (Vorlesung Wintersemester 2017/18): Skript Personalführung.
- Meister Ulla, Meister Holger (2018): ISO 9001 in der Dienstleistung. Der Leitfaden für ein kundenorientiertes Qualitätsmanagement. München: Carl Hanser Verlag.
- Müssler Jochen. Hrsg. (2008): Allgemeine Psychologie. Heidelberg: Springer Verlag. 2. Auflage.
- Pollmann Stefan (2008): Allgemeine Psychologie. München: Reinhardt Verlag.

Internetquellen

Höpker Jan (o.J.): Die Maslowsche Bedürfnispyramide (was brauchst du wirklich?). (<https://www.habitgym.de/maslowsche-beduerfnispyramide/>, verfügbar am 20.04.2019).

Netz+Plan Homepage (o.J.): (www.netzundplan.at, verfügbar am: 27.05.2019).

Strasser Marion, Nagl Christoph (o.J.): Psychologische Begriffsbestimmungen, (<https://psychologie.stangl.eu/definition/Motivation.shtml>, verfügbar am, 24.06.2019).